

Queremos agradecer a quienes nos apoyaron y brindaron su ayuda desde el inicio de este trabajo.

A la profesora Raquel Urrutia, quien nos orientó en la elección del tema.

A la jefa de Biblioteca, Carolina Llanos, por abrirnos las puertas y atender cada pedido.

A los empleados, que nos brindaron su tiempo cada vez que lo necesitamos.

A la profesora Rossana Malaman por estar atenta a cada detalle.

A nuestras familias y amigos que siempre nos alentaron incondicionalmente.

Dedicado a nuestras familias. A Joaquín.

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

*"Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por
Competencias para una Biblioteca Universitaria"*

CASO: Biblioteca IUA

BRUSA, Cecilia

NORIEGA, Andrea

TUTOR: Beltramino, Nicolás



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la
Administración
Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y
fecha:.....

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

**Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias
para una Biblioteca Universitaria**

Integrantes: Brusa Cecilia / Noriega Andrea

Licenciatura en Recursos Humanos

Profesor Tutor del PG: Beltramino, Nicolás

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente:

Vocal:

.....

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....
.....
.....

RESUMEN	8
I INTRODUCCIÓN	10
II JUSTIFICACIÓN	13
III OBJETIVOS.....	16
<i>Objetivo General</i>	<i>16</i>
<i>Objetivos Específicos</i>	<i>16</i>
IV METODOLOGÍA.....	19
V MARCO TEÓRICO.....	21
1 <i>Gestión de Recursos Humanos por Competencias</i>	<i>22</i>
El término “competencia”	22
Gestión por competencias.....	25
El modelo aplicado a los subsistemas de recursos humanos	28
2 <i>Metodología Martha Alles de Gestión por Competencias.....</i>	<i>32</i>
3 <i>Análisis y Descripción de puestos por Competencias</i>	<i>34</i>
Asignación de competencias a puestos	38
Métodos para identificar las competencias	38
Perfil de competencias	39
4 <i>Evaluación de Desempeño por Competencias.....</i>	<i>40</i>
Análisis del rendimiento	41
Análisis del desempeño	42
Evaluación final.....	43
Aspectos clave	44
¿Por qué evaluar por competencias?	46
5 <i>Resumen.....</i>	<i>47</i>
Análisis y Descripción de puestos por competencias	47
Evaluación de desempeño por competencias	49
VI PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	51
<i>Instituto Universitario Aeronáutico.....</i>	<i>51</i>
Reseña Histórica	51
Organización	52
Enseñanza	53
Oferta Académica	53
Pasantías.....	54
Recursos Humanos	55
<i>División Biblioteca</i>	<i>55</i>
Reseña	56
Misión	56
Servicios ofrecidos	56
Colección.....	57
Recursos Humanos	58

**“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una
Biblioteca Universitaria”**

<i>Prediagnóstico</i>	59
VII DIAGNÓSTICO	62
<i>Aspectos generales</i>	63
<i>Descripción de Puestos</i>	65
<i>Evaluación de Desempeño</i>	66
VIII FASE I: ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	69
<i>Etapa 1 Definición de competencias</i>	70
<i>Competencias cardinales</i>	70
<i>Competencias específicas: puestos de nivel directivo</i>	73
<i>Competencias específicas: puestos de nivel intermedio</i>	75
<i>Competencias específicas: puestos de nivel inicial</i>	78
<i>Etapa 2 Relevamiento de información</i>	82
<i>Resumen de la entrevista de Análisis y Descripción de Puestos</i>	83
<i>Resumen del Cuestionario de Relevamiento de Competencias</i>	85
<i>Etapa 3 Descripción de puestos por competencias</i>	86
<i>Etapa 4 Diccionario de Competencias y Comportamientos</i>	87
<i>Etapa 5 Perfiles de Puestos por Competencias</i>	88
IX FASE II: SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	89
<i>Objetivos</i>	90
<i>Modelo</i>	90
<i>Alcance</i>	92
<i>Responsabilidades</i>	93
<i>Periodicidad</i>	94
<i>Desarrollo</i>	95
<i>Entrenamiento de los evaluadores</i>	96
<i>Etapa 1 Planificación</i>	97
<i>Etapa 2 Establecimiento de objetivos, parámetros de desempeño y pautas de trabajo</i>	100
<i>Etapa 3 Seguimiento continuo</i>	104
<i>Etapa 4 Evaluaciones</i>	109
<i>Etapa 5 Procesamiento de datos</i>	116
<i>Etapa 6 Devolución de resultados</i>	119
CONCLUSIONES	122
BIBLIOGRAFÍA	126
ANEXO I Organigrama IUA	128

**“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una
Biblioteca Universitaria”**

ANEXO II	Organigrama Biblioteca IUA	130
ANEXO III	Entrevista de Diagnóstico.....	132
ANEXO IV	Resumen de Información	140
ANEXO V	Entrevista de Análisis y Descripción de Puestos	144
ANEXO VI	Cuestionario de relevamiento de competencias	152
ANEXO VII	Descripciones de Puestos	164
ANEXO VIII	Diccionario de Competencias.....	206
ANEXO IX	Perfiles por Competencias.....	235

RESUMEN

En el presente trabajo se analiza un área de una institución educativa, con el propósito de brindar un beneficio a la misma a través del relevamiento de sus necesidades y problemas actuales en materia de Recursos Humanos, generando una propuesta de mejora a través de un plan de intervención concreto y aplicable.

Como futuras profesionales de Recursos Humanos, hemos tomado al Departamento Biblioteca del Instituto Universitario Aeronáutico como objeto de nuestro estudio, desde donde nos han brindado la posibilidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante nuestra carrera, con total libertad y apoyo de su parte.

En acuerdo con la dirección de dicho Departamento, y teniendo en cuenta como objetivo principal la idea de mejorar el servicio brindado a los usuarios, es que surge la idea de proponer un cambio en la organización de los recursos humanos como forma de lograr dicho objetivo, sin pasar por alto los requerimientos de las personas que desarrollan sus funciones allí.

Por medio de relevamientos básicos, en un principio se detecta la necesidad de contar con Evaluaciones de Desempeño efectivas, uniformes y creíbles, que permitan valorar los niveles de productividad alcanzados pero que a su vez sirvan de motivador para objetivos futuros, teniendo en cuenta siempre a las personas como base de la calidad del servicio ofrecido.

En segunda instancia y como requisito previo para el desarrollo de lo antes evaluado, se hace menester establecer y definir concretamente las actividades inherentes a cada posición, lo cual se encuentra definido a grandes rasgos. Es por ello que el trabajo comienza con el desarrollo de las Descripciones de Puestos formales para cada función dentro del Departamento.

Para ir un poco más allá en la propuesta y, a fin de generar cierta ventaja en el crecimiento y evolución que la misma plantea, optamos por

encuadrar todo este proceso en el marco de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias, favoreciendo de ese modo el potencial de los empleados, en beneficio particular de cada uno de ellos y en general del servicio ofrecido por el Departamento Biblioteca.

Se trata de una propuesta no necesariamente innovadora dentro de su área, aunque sin embargo lo es para la organización objeto de nuestro estudio. Una propuesta que brinda la posibilidad de observar la aplicación de los conceptos de Recursos Humanos en un área diferente a la habitual, brindando un marco especial para la adaptación de los mismos, pudiendo visualizar una vez más los beneficios que otorgan en organizaciones en que aún no son empleados. Lo invitamos a recorrer nuestra propuesta en las páginas siguientes.

I INTRODUCCIÓN

A través de elaboración del presente proyecto se nos brindó la oportunidad de iniciarnos como profesionales de Recursos Humanos y de ese modo aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera. Con este fin se seleccionó una institución educativa de nivel superior, la cual nos abrió las puertas y nos permitió desempeñarnos libremente para concluir este trabajo final.

En el momento de definir el tema del mismo se tomaron en consideración las necesidades observadas por la Dirección del Departamento Biblioteca, en relación con nuestra área de trabajo. Se realizó posteriormente un análisis más detallado y profundo de las actividades desarrolladas y de ese modo se pudo verificar la necesidad de contar con un Sistema de Evaluación del Desempeño que permita valorar las actividades desarrolladas por los individuos pertenecientes al Departamento, formalizando el proceso en su totalidad y otorgándole mayor eficiencia a cada una de las funciones.

Para ello surge primeramente el cuestionamiento sobre la base requerida para realizar dichas evaluaciones y en el mismo diagnóstico se pudo observar la carencia de Descripciones de Puestos precisas que otorguen niveles realistas de desempeño y permitan observar y analizar los cometidos y funciones asignadas a cada puesto de trabajo.

Para otorgar un elemento integrador a nuestra propuesta se decidió delimitar el proyecto dentro del marco de la Gestión por Competencias, la cual es de particular relevancia ya que permite establecer con claridad los comportamientos esperados en cada puesto o función particular, derivados de las características de la organización y de los elementos necesarios para ser competitivos y alcanzar el éxito.

Como sabemos, las organizaciones no se desempeñan aisladamente sino que son influidas constantemente por el entorno y sus demandas y, a su

vez ellas generan influencias sobre el mismo. Como resultado de esta permanente interacción las organizaciones se flexibilizan y adaptan sus procesos y actividades a fin de sobrevivir y ser competentes en su medio.

La institución seleccionada no es una excepción a la regla y como tal debe asimilar los cambios de su entorno y adaptarse a los requisitos derivados del mismo. Es fundamental destacar que las características propias de su entorno delimitan su accionar permanentemente. Resulta importante en este sentido, contextualizar la situación problemática identificada. Ello consiste en identificar aquellas circunstancias propias o características relevantes que presenta la problemática las cuales ejercen presión sobre las demás actividades y áreas pertenecientes al Instituto.

El Departamento Biblioteca es una herramienta indispensable para el correcto desarrollo de las carreras que el IUA ofrece, ya que los alumnos, usuarios asiduos del servicio, dependen del mismo. Por ello el servicio que se preste por parte de este Departamento debe ser eficaz y eficiente y, a su vez satisfacer por completo las necesidades básicas de los alumnos en cuanto a bibliografía obligatoria, como así también bibliografía complementaria o de consulta y todos aquellos requisitos que surjan de manera repentina y que dependan de la biblioteca satisfacer.

También se deben tener en cuenta las necesidades de los demás usuarios del servicio, como profesores u otras personas que hagan uso del material que brinda esta Biblioteca. Asimismo debemos recordar que los requisitos no sólo se relacionan con el material de estudio, sino que del mismo modo se solicita la sala de lectura, material multimedia u otro tipo de servicios que la Biblioteca ofrece de manera regular.

Todos estos usuarios son los que se ven perjudicados de manera directa cuando no logran satisfacer sus necesidades por alguna razón ajena a ellos, y son los que, en disconformidad con el servicio, plantean y/o reclaman una mejora del mismo. Por ello, y teniendo en cuenta que ellos son los que le dan sentido al Instituto como organización, es que se debe priorizar y procurar ofrecer un servicio bibliotecario que se encuentre a la altura de las circunstancias y sea complemento de sus carreras universitarias.

A fin de otorgar claridad en la exposición de las ideas planteadas en nuestro trabajo de investigación, resulta importante distinguir los conceptos a utilizar en el transcurso del mismo. Para ello debemos destacar que a pesar de que se suele usar el concepto *Administración de Recursos Humanos* como sinónimo de *Gestión de Recursos Humanos* y se han realizado innumerables discusiones acerca de si se diferencian o no el uno del otro, hemos decidido tomarlos como conceptos claramente diferenciables.

Por un lado, la Administración de Recursos Humanos es la correcta disposición de los mismos para potencializar su desarrollo en pos de la consecución de un objetivo y, por el otro, la Gestión de Recursos Humanos incluye las actividades o diligencias que realizan para llegar al objetivo.

A lo largo del trabajo usaremos estos conceptos de acuerdo con el tema tratado, el enfoque que queremos otorgarle y por supuesto del contexto que nos encontremos analizando. Se evaluará cada caso en particular y aclararemos si hablamos de uno u otro, ya que consideramos que no sería correcto el uso indistinto de los términos mencionados.

II JUSTIFICACIÓN

El Departamento Biblioteca del IUA es la encargada de brindar al resto de la comunidad educativa un servicio, el cual es uno de los componentes principales para el correcto funcionamiento del sistema interno del Instituto, facilitando el cumplimiento de los objetivos del mismo y de cada uno de los miembros que hacen uso de esta prestación.

Durante los primeros contactos con la organización y derivado del análisis de la información recolectada, hemos detectado la presencia de una situación-problema, la cual parte de la necesidad de contar con Evaluaciones de Desempeño adaptadas a las características de cada puesto en particular, contando con un sistema que facilite la valoración de las actividades de cada integrante de la Biblioteca de acuerdo con su función específica, garantizando de ese modo su contribución al logro de los objetivos propios de dicho Departamento.

Derivado de lo antes descrito, surge la necesidad de Descripciones de Puestos formalizadas, claras y detalladas, encaminadas a contribuir con la eficiencia del funcionamiento del sistema interno de la Biblioteca a través de una mayor competencia que cada integrante debe desarrollar, posibilitando de ese modo la mejora en la evaluación de su desempeño.

Con base en todo lo antes analizado, hemos elegido el modelo Proyecto de Intervención para realizar nuestro Trabajo Final de Grado, ya que se adapta al que deseamos plantear.

Se decide identificar básicamente el aspecto posible de mejorar y o cambiar en el Departamento y se hace una propuesta de intervención a fin de optimizar el sistema actualmente utilizado en lo que a evaluaciones de desempeño se refiere.

Hemos optado por adaptar este proceso de cambio a las características de la Gestión por Competencias, incorporando la gestión de las personas a las tendencias actuales en la gestión de recursos humanos; en busca de satisfacer

las necesidades visualizadas y contribuir a alcanzar los objetivos divisionales y organizacionales.

La propuesta en nuestro caso particular se presenta como una oportunidad de plantear una acción de mejora, siendo éste dentro de los diferentes modelos de tesis, el aplicable de manera completa y en todas sus formas a la situación que hemos detectado.

El proyectopropuesto es resultado de la constante coordinación y cooperación entre los miembros y el tutor, la presentación de borradores y las observaciones críticas sobre distintos aspectos de trabajo; las reflexiones se orientan a presentar un innovador modelo diferente a los existentes en el área.

Todo esto se halla encaminado a sentar las bases para continuar desarrollando dicha gestión y extenderla a las demás funciones existentes en la Biblioteca, ya que muchas veces se presentan inconvenientes que hacen que las acciones no vayan siempre de acuerdo a los requerimientos institucionales y que dejan disconformidades en los usuarios de este servicio.

Consideramos que a través de esta intervención se puede mejorar el servicio brindado por esteDepartamentoal resto de la comunidad educativa, ofreciendo una humilde base para potenciar las capacidades, conocimientos y competencias de los recursos humanos encargados de brindar el mismo a los usuarios.

El trabajo de intervención que hemos elegido pretende representar un avance en nuestra disciplina haciendo un aporte no sólo a la Institución en la que hemos trabajado sino también a la materia como parte de una nueva metodología viable y aplicable con resultados claros y comprobables en lo que a evaluaciones de desempeño se refiere.

A la luz de todo lo analizado creemos en la posibilidad de incrementar la eficacia de el Departamento Biblioteca del IUA y lograr un beneficio y un óptimo rendimiento a quienes hacen uso del servicio, a través de la propuesta de cambio basada en la identificación de competencias en las Descripciones de cada puesto o función y en la Evaluación del Desempeño de las personas que se encargan de desarrollar las mismas.

III OBJETIVOS

Objetivo General

“Diseñar y proponer un Sistema de Evaluación de Desempeño basado en Competencias, para el Departamento Biblioteca del Instituto Universitario Aeronáutico”.

Objetivos Específicos

- ☞ Recolectar e interpretar toda la información necesaria a los fines de lograr un conocimiento detallado de la organización, acorde a los fines generales de este trabajo
- ☞ Formular el Análisis y Descripción de cada uno de los puestos de la Biblioteca
- ☞ Analizar las características del modelo de Evaluación de Desempeño vigente en este Departamento.
- ☞ Diseñar un Sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias acorde a las características particulares de cada puesto, y de la institución en su conjunto
- ☞ Lograr que el sistema diseñado se encuentre alineado con las estrategias particulares del Departamento Biblioteca y adaptado a los requerimientos institucionales

La finalidad del IUA es impartir enseñanza universitaria, realizar investigación científica y tecnológica, desarrollar acciones tendientes a establecer relaciones de cooperación interinstitucional para trabajos de investigación y desarrollo y realizar acciones de extensión cultural y de transferencia tecnológica a fin de contribuir al cumplimiento de la misión de la FAA y en un todo de acuerdo con los intereses aeroespaciales de la Nación.

La enseñanza impartida en el IUA, con las modalidades propias de cada Unidad Académica, se encuentra orientada a preservar la formación moral y física de los alumnos, a completar su capacitación profesional, científica y técnica y a impulsar su afán de superación a fin de facilitar su integración en la sociedad con verdadero espíritu de servicio.

La Misión del Departamento Biblioteca, es brindar apoyo a la enseñanza universitaria, la investigación científica y la extensión cultural y de transferencia tecnológica, contribuyendo a la calidad y a la excelencia a través de servicios y productos acordes a las nuevas tecnologías de la información conforme a los fines últimos de la Institución.

De acuerdo al análisis y conocimiento de la Institución se destacan las competencias básicas generales que deben ser observadas en todo el trabajo que se realiza en la misma, orientadas a potenciar el desarrollo de las actividades, fomentando la consecución de objetivos y orientando los esfuerzos hacia el logro de la meta mayor de la organización.

A continuación se detallan dichas competencias básicas a nivel Institución:

- ☞ Orientación al usuario: implica el deseo de comprender y satisfacer de forma integral las necesidades de los usuarios, aún aquellas no expresadas. Se trata de tener en cuenta dichas necesidades de manera intrínseca en la planificación de todas las actividades.

- ☞ Trabajo en equipo: Implica la facultad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar en conjunto.

- ☞ Compromiso: Implica apoyar e instrumentar decisiones comprometiéndose con el logro de objetivos comunes. Tomar como propios los objetivos organizacionales y actuar en concordancia con ello.

Al mismo tiempo se procurará desarrollar un proyecto de intervención aplicable, comprensible, útil, fiable, manejable y orientado hacia el desarrollo profesional de las personas, tal cual lo plantea Martha Alles cuando presenta las características necesarias para la implantación con éxito de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias.

IV METODOLOGÍA

La idea principal del desarrollo del presente trabajo se orienta a poder contemplar la dirección estratégica y operativa de la realidad organizacional en cuanto a sus recursos humanos, y luego del correspondiente análisis de los datos empíricos, contribuir a la toma de decisiones que mejoren los procesos, proponiendo una alternativa de solución a un inconveniente real.

Al tratarse de un proyecto de intervención, en primer lugar se *selecciona la organización* en la cual se desarrollará el mismo. En este caso se opta por realizar la colaboración en un Departamento específica dentro del Instituto Universitario Aeronáutico: Departamento Biblioteca. El motivo de esta elección es reducir el alcance de la investigación ya que aplicar nuestro análisis y planificación en toda la institución debilitaría la calidad de la propuesta, al tener que adaptar la aplicación del sistema a tantas áreas diferentes.

La población en análisis entonces, se encuentra conformada por las personas que desarrollan sus funciones dentro del Departamento Biblioteca. Al tratarse de un área relativamente pequeña para el estudio de un trabajo de grado, por estar conformada por no más de 10 personas, se decide no realizar una muestra en este caso, sino que se aplican los instrumentos de evaluación a todos los integrantes.

Se establece un primer contacto con la Dirección del Departamento, en el que se explica la propuesta. A través de una entrevista personal y la observación a grandes rasgos, se desarrolla un *prediagnóstico* en el que se constituye una hipótesis provisoria de las necesidades del Departamento.

Teniendo en cuenta el *marco teórico* existente en relación al tema de análisis, el cual orienta la búsqueda de datos empíricos que contribuyan a sentar las bases de la situación planteada, se establece el *diagnóstico organizacional*. El mismo se orienta a favorecer la definición de conclusiones que de ser aplicadas mejorarán el funcionamiento de los procesos del Departamento.

Éste es el caso en el que se pueden observar varias teorías referidas al tema de trabajo. Hemos presentado algunas de ellas en el desarrollo del Marco Teórico, y es nuestra intención aclarar que en el avance del mismo se irá tomando de las teorías aquello que más se relaciona con nuestro estudio.

Esta etapa implica el desarrollo de algunos procesos básicos como recolección de datos, organización y análisis de los mismos, elaboración de deducciones y establecimiento del diagnóstico definitivo. Aquí se define una idea de la realidad del Departamento y los factores que contribuyen a dicho estado de situación.

A continuación se desarrolla la *planificación de la propuesta* de cambio en sí misma, que surge como necesaria al visualizar el diagnóstico anterior. Se trata del conjunto de operaciones, estrategias y tácticas que deberían aplicarse en un periodo de tiempo determinado para actuar sobre la situación problema detectada y lograr los objetivos de cambio explicitados.

V MARCO TEÓRICO

En la construcción de este marco teórico y conceptual se expone con honestidad intelectual el material bibliográfico y digital al que se tuvo acceso y se analizó detalladamente. En algunos casos resultó imprescindible presentar las ideas originales de los diferentes autores, a fin de evitar contradicciones o tergiversación en el análisis de los conceptos planteados. En otros casos, se sintetizan sus ideas principales, otorgando en todo momento el crédito correspondiente, ya que es nuestra intención desplegar las teorías ya existentes sobre las que trabajaremos, ante quien lea este trabajo, que puede o no haber tenido contacto previo con las mismas.

El Marco Teórico de este trabajo estará sustentado por el análisis y desarrollo de las propuestas de diferentes autores relacionadas con la Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Asimismo, desarrollaremos los conceptos de Análisis y Descripción de Puestos y de Evaluación de Desempeño, destacando las características principales de cada proceso y aquellas específicas a la dicha gestión.

En este punto desarrollamos una serie de conceptos, tendientes a facilitar la comprensión de las tareas a realizar y, a su vez, posibilitando el seguimiento de las etapas que permitirán completar el proyecto como así también cada una de las actividades incluidas dentro de ellas.

El objetivo final del desarrollo del Marco Teórico a continuación es equilibrar los conocimientos existentes en la “teoría de las competencias en la gestión de recursos humanos”, planteando sintéticamente los distintos conceptos que la componen, a fin de dar base teórica y conceptual a nuestra propuesta como así también orientar al lector en el seguimiento de la misma.

1 Gestión de Recursos Humanos por Competencias

El término “competencia”

El primer cuestionamiento que surge al comenzar a tratar este tema se refiere al concepto específico que se le otorga al término competencia. Algunas dificultades se presentan ya que existe gran diversidad de enfoques que se le pueden atribuir a la palabra en castellano.

Buscando en el material publicado por expertos en el tema encontramos que Martha Alles menciona que el término “competencia deriva de la palabra latina *compĕtere*. En español existen dos verbos, *competere* y *competere*, que provienen de este verbo latino original.

En el análisis etimológico del término, *competencia* es una palabra tomada del latín *compĕtere*: <ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir><ser adecuado, pertenecer>, que a su vez deriva de *pĕtere*: <dirigirse a, pedir>. Tiene el mismo origen que *competere*: <pertenecer, incumbir>. Estos significados se remontan al siglo XV¹.

Al mismo tiempo el término parte básicamente de dos connotaciones: por un lado, “competir” como rivalidad o lucha para comprobar una superioridad de una parte sobre la otra; y por el otro, “competente” como un adjetivo que da idea de cuán apto o propicio pueda resultar lo evaluado.

Spencer y Spencer² proponen hablar de competencia como una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación.

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia

¹Alles, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Ediciones Granica. 2006.

²Spencer, Lyle y Spencer, Signe. Competence at work, models for superior performance. John Wiley & Sons Inc, USA. 1993.

variedad de situaciones y desafíos laborales. *Causalmente relacionada* significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. *Estándar de efectividad* significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Para Spencer y Spencer las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”.

De acuerdo con lo expuesto con la autora Claude Levy-Leboyer³, las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada. Representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.

Siguiendo los conceptos desarrollados por Martha Alles, podemos afirmar que “el término **competencia** hace referencia a características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”⁴. Siempre se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo.

Los conocimientos son más fáciles de detectar o evaluar que las competencias. En la pirámide de relación entre conocimientos y competencias los primeros están en la parte inferior de la pirámide, no porque sean menos importantes; por el contrario, son la base. Los conocimientos constituyen la base sobre la cual se puede aplicar un modelo de competencias como el propuesto por Martha Alles.

Los **contenidos** necesarios para el desarrollo de las competencias son:

³Levy-Leboyer, Claude. La gestión des compétences. Les éditions d'organisation.París.1992.

⁴Alles, Martha. Op.Cit.

- ☞ **SABER:** Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.
- ☞ **SABER HACER:** Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.
- ☞ **SABER SER:** Normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.
- ☞ **SABER ESTAR:** Predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo.

Las competencias tienen unas características que las distinguen de los conceptos tradicionalmente utilizados para definir los puestos de trabajo (funciones y tareas), que son las siguientes⁵:

☞ *Es un concepto multidimensional.* Es importante entender que una competencia no es una actitud, un conocimiento o una habilidad aislada, sino la integración de todos ellos en el contexto de una determinada profesión y su ámbito de actuación. Cada comportamiento observable que se produce en el desempeño de una determinada competencia es el resultado de la combinación de los conocimientos, habilidades y actitudes asociados a la misma.

Esta característica tiene importantes derivaciones sobre la manera de describir y evaluar las competencias. Así, cada competencia tendrá asociado un conjunto de indicadores (comportamientos observables) y un listado de conocimientos, habilidades y actitudes asociados que facilitarán la comprensión de la competencia, la evaluación de la misma y el establecimiento de objetivos de desarrollo profesional.

☞ *Reflejan la aportación más que la actividad o función en sí.* La competencia está escrita en términos de aportación del trabajador a la empresa. No se pretende reflejar cómo hace las cosas, sino qué hace en términos de aportación y del resultado de esa aportación.

⁵ Sagi-Vela Grande, Luis. Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización. Editorial ESIC. Madrid. 2004.

- ☞ *Carácter de permanencia en el tiempo.* Pueden variar los medios utilizados para realizar la aportación, pero es difícil que varíe la aportación en sí. Sólo se consideraría que hay una nueva competencia si varía el proceso sobre el que se realiza la aportación, si cambia la aportación realizada o si, manteniéndose la misma aportación al mismo proceso, se produjera una “ruptura tecnológica” tal en los medios utilizados para realizar la aportación que cambiaran totalmente los conocimientos, habilidades y actitudes asociados.

- ☞ *Para que sea competencia debe ser aplicada.* Las competencias, para que tengan esa consideración, deben ser conocimientos y habilidades aplicadas al trabajo. No es suficiente “saber”, sino que la naturaleza de la competencia exige el “saber hacer” y eso sólo se demuestra a través de la puesta en práctica de esos conocimientos o habilidades.

- ☞ *Su aplicación supone la consecución de un logro.* La competencia aplicada siempre produce un resultado positivo. No se tiene una competencia si, al aplicarla, no se logra lo que se deseaba; en ese caso no se es competente.

- ☞ *La competencia es mensurable.* La competencia se manifiesta a través de una serie de conductas observables en el trabajo diario. Mediante la observación y análisis de estos comportamientos podemos llegar a medir las competencias de una persona.

Gestión por competencias

El concepto de gestión por competencias es planteado por primera vez en 1973 por David McClelland. Este autor analiza la motivación humana y es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias.

Según nos plantea Marta Alles, quien introdujo semánticamente esta disciplina en Argentina, la gestión de recursos humanos por competencias es

un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas.

Luego de continuar la investigación sobre la teoría existente acerca de este tema, nos encontramos con un informe elaborado por Oria Morales Aracena, Asesora de recursos humanos de Santo Domingo, República Dominicana. Esta autora plantea la idea de que la gestión por competencias es un modelo que se hace cada vez más vigente en la actualidad y expone que cada empresa u organización posee características que la distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos.

La gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de recursos humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

Por medio a la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes *objetivos*:

- ☞ La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- ☞ La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- ☞ La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- ☞ La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- ☞ La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- ☞ La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

Así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ellas, lo mismo sucede con las competencias. La visión de una competencia no es una visión estática, varía según los puestos dentro de una misma organización y varía en las personas que la poseen.

A medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, según el punto de partida del análisis, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias.

Además de definir las competencias es necesario fijar distintos grados. En todos los casos, tanto la competencia como los distintos grados en que se presenta se definen a través de fases explicativas.

Para implantar gestión por competencias se requiere:

- ☞ Definición de las competencias.
- ☞ Definición de grados o niveles.
- ☞ Descripción de puestos con su respectiva asignación de competencias y grados.
- ☞ Análisis (evaluación) de las competencias del personal.
- ☞ Implantación del sistema.

Con respecto a la *definición de grados o niveles*, se toma como base la siguiente categorización:

Grado	Nivel de aplicación
A	Alto, sobresaliente.
B	Muy bueno, por sobre el estándar.
C	Bueno, suele ser el nivel requerido para el puesto.
D	Nivel mínimo de la competencia.

Las características para una implantación con éxito de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias son:

- ☞ que el sistema sea aplicable y no teórico;
- ☞ comprensible por todos los integrantes de la organización;

- ☞ útil para la empresa;
- ☞ fiable;
- ☞ de fácil manejo;
- ☞ que en su conjunto permita el desarrollo de las personas.

El modelo aplicado a los subsistemas de recursos humanos

Prosiguiendo con la obra de la autora mencionada, a continuación a desarrollaremos la aplicación de la Gestión por Competencias al Diseño de los Subsistemas de Recursos Humanos.

a. Análisis y descripción de puestos

Cuando una empresa desee implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que deberá encarar -una vez definidas las competencias- es la descripción de puestos por competencias. Es la piedra fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de Recursos Humanos.

b. Selección

Para seleccionar por competencias lo primero que se debe hacer es confeccionar los perfiles y descripciones de puestos por competencias.

A partir del perfil, el puesto a cubrir requerirá conocimientos y competencias que se evaluarán con métodos que permitan observar comportamientos. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos (conocimientos y competencias, ya que el conjunto conforma el perfil requerido.

c. Evaluación de competencias

Cuando implementan un esquema de gestión por competencias, las empresas se preguntan: ¿Cómo están mis ejecutivos, gerentes y demás

colaboradores en relación con las competencias definidas? ¿Las cubren?
¿Deberé reemplazarlos? ¿Es posible desarrollar las competencias?

Muchas de estas preguntas sólo pueden responderse si la organización realiza una medición del nivel de desarrollo de las competencias de su personal. La medición de competencias puede realizarse a través de las siguientes herramientas:

- ☞ Assessment (ACM).
- ☞ Entrevistas por incidentes críticos (BEI).
- ☞ Fichas de evaluación.
- ☞ Una evaluación del desempeño por competencias.

d. Ante la compra-venta de empresas

En las operaciones de compra-venta de empresas se valúan los distintos activos y raramente se evalúa el management de la misma. Para ello las evaluaciones por competencias, en función de las que le interesan al comprador, serán un elemento diferenciador sobre el valor del negocio.

e. Planes de carrera y sucesión

Estos planes deben combinar los requerimientos de conocimientos y competencias del puesto a ocupar. Para los planes de sucesión las competencias deberán ser analizadas con relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro.

f. Capacitación y entrenamiento

Para implementar programas de capacitación y entrenamiento en competencias, además de definir las competencias requeridas será necesario evaluar las del personal. En la metodología de Martha Alles este aspecto se denomina desarrollo de competencias, y se sugieren tres vías para llevarlo adelante: autodesarrollo, coaching y codesarrollo.

Para establecer el nivel de las competencias del personal se podrán realizar mediciones específicas, o determinarlo a partir de las evaluaciones de desempeño.

g. Desarrollo de personas

Si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias, planes de carrera con relación a ellos, y evalúa el desempeño de su personal por competencias, podrá desarrollar sus recursos humanos en línea con las competencias de la organización, y de ese modo alcanzar su Visión y Misión.

h. Evaluación del desempeño

Para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias. El otro elemento fundamental para un exitoso proceso de evaluación de desempeño es el entrenamiento de los evaluadores en la herramienta a utilizar.

i. Plan de jóvenes profesionales

Estos jóvenes deberán tener las competencias que la empresa elija para su futuro como organización, si de ellos se desea que surjan sus próximos conductores.

Los principales cambios que ha producido la adopción del enfoque de competencias, en la gestión de recursos humanos son⁶:

- ☞ Se ha pasado de analizar los trabajos por separado y aisladamente, a describir las competencias que necesita la organización para conseguir sus objetivos.
- ☞ Los análisis se han convertido en parte del proceso de planificación estratégica, ya que el enfoque de competencias permite relacionar

⁶Pereda Martín, Santiago; Berrocal Berrocal, Francisca. Gestión de recursos humanos por competencias. 2º edición. Editorial Universitaria Ramón Areces. 2006. Madrid.

rápidamente los requisitos que debe cumplir el personal con las necesidades de la empresa. De esta forma, se puede dedicar el tiempo, que antes se dedicaba a los análisis, a la aplicación, que es lo que produce valor añadido a la organización; esto es a diseñar e implantar programas de actuación que permitan mejorar el rendimiento, la seguridad y la satisfacción de las personas.

☞ Los expertos en recursos humanos pueden asumir su verdadero papel estratégico, al centrar su trabajo en preparar a las organizaciones para que, ellas mismas puedan llevar a cabo las operaciones del día a día, apoyándose en los modelos de competencias.

☞ El enfoque de personal centraba su lenguaje en el trabajo; sin embargo el lenguaje derivado de un enfoque de competencias, al referirse a los conocimientos, habilidades y actitudes, se centra en las personas.

El cambio es lógico. Las competencias son los recursos de que dispone el trabajador para llevar a cabo, eficaz y eficientemente, su trabajo, para prever los cambios y para adaptarse a los mismos; en suma, para producir resultados.

☞ Los modelos propios del enfoque de personal suelen ser muy detallados, con muchos tecnicismos y, en la mayoría de las ocasiones, difíciles de comprender y de utilizar por el usuario.

Los modelos basados en las competencias, por el contrario, suelen ser muy sencillos, lo que no resta rigor ni validez. Asimismo, las herramientas de aplicación deben ser sencillas, de forma que faciliten el compromiso de todos los empleados con los programas de recursos humanos.

☞ Todos los trabajadores son importantes para la organización, por lo que los programas de desarrollo de las competencias deberán involucrarlos y afectarlos, también, a todos.

☞ La gestión de recursos humanos basada en competencias, se apoya en la transparencia de todos los programas, procedimientos e instrumentos. De esta forma, todos los empleados conocerán los resultados que se espera que obtengan y las competencias que se consideran importantes.

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

2 Metodología Martha Alles de Gestión por Competencias

Para la implantación de modelos de competencias existen diversos caminos, algunos ya dejados de lado superados por nuevas tendencias. En todos los casos se parte de la definición estratégica que cada organización posea, su Misión y su Visión. Para definir un modelo de competencias se parte de todo el material disponible con relación a la estrategia.

Las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

- ☞ *Competencias cardinales*: aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.
- ☞ *Competencias específicas*: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

En los descriptivos de puestos, las competencias se indican con su nombre y grado o nivel. La definición de las competencias, así como su apertura en grados, se encuentran en el documento denominado diccionario o catálogo de competencias, confeccionado a medida de cada organización. El mismo se define en base al análisis de la misión, la visión, los valores, etc, juntamente con su plan estratégico. Usualmente las competencias están divididas en cuatro grados o niveles.

Las competencias empleadas en el diccionario deben ser:

- ☞ Adecuadas al tipo de organización.
- ☞ Adaptadas a la situación actual y deseada.
- ☞ Exhaustivas.
- ☞ De terminología clara.
- ☞ De fácil identificación y evaluación.

En función del mencionado diccionario de competencias se definen, luego, ejemplos de comportamientos, compilados en un documento que se denomina “diccionario de comportamientos” y que también se prepara a medida de cada organización. En el mismo, por cada grado de cada competencia se presentan ejemplos de comportamientos o conductas que lo representan. Tiene como principal objetivo brindar ejemplos, ya que sería casi imposible describir todos los comportamientos probables con relación a las distintas competencias y grados.

Las **ventajas** detectadas por las empresas en el modelo de gestión basada en competencias laborales son las siguientes:

Para la empresa:

- ☞ Asegura el desarrollo de una mejor calidad en el desempeño laboral a todos los niveles, incluyendo el gerencial.
- ☞ Permite evaluar el nivel de calificación de sus recursos humanos y de posibles candidatos a ocupar puestos en la empresa, lo que facilita y reduce costos en la contratación y apoya los programas de capacitación de sus trabajadores.
- ☞ Mejora la productividad y la rentabilidad.
- ☞ Permite a los ofertantes educativos y trabajadores obtener información sobre las necesidades de la empresa.

Para los trabajadores:

- ☞ Permite identificar el nivel de calificación del trabajador, a fin de mejorar y facilitar su incorporación y desarrollo en el mercado de trabajo.

- ☞ Incrementa la seguridad de la empleabilidad de los individuos.
- ☞ Fomenta la transferibilidad de los individuos, dentro y entre sectores.
- ☞ Promueve la formación progresiva y apoyo al individuo a adaptarse más fácilmente a los cambios tecnológicos y la organización del trabajo.
- ☞ Facilita a los individuos el tránsito entre la educación a lo largo de toda su vida productiva.

En resumen, los pasos necesarios para implantar un sistema de gestión por competencias con la Metodología Martha Alles, son:

- ☞ Definición o revisión de la Visión y Misión de la organización.
- ☞ Definiciones de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinales como específicas.
- ☞ Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.
- ☞ Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.
- ☞ Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- ☞ Diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias: Selección, Desempeño y Desarrollo son los tres pilares importantes de la metodología⁷.

3 Análisis y Descripción de puestos por Competencias

Si la mayoría de las actuaciones dentro de la gestión de recursos humanos tienen como objetivo predecir qué personas tendrán un rendimiento más eficaz, eficiente y seguro en sus puestos de trabajo, o qué actuaciones permitirán mejorar estos criterios, será preciso disponer de un sistema que

⁷Alles, Martha. Op. Cit.

permita hacerlo de forma más segura. Esta es una de las razones fundamentales que ha llevado a adoptar el concepto de *competencia*⁸.

En la actualidad, un factor que ha cobrado relevancia es la identificación de las competencias que requiere un puesto, la cual propicia la mejor articulación del trabajo.

Con el enfoque de competencias se produce un cambio radical con respecto al planteamiento anterior, ya que se parte del estudio de las conductas de las personas que realizan su trabajo con eficacia, y se define el puesto en función de las mismas. De esta forma, lo que forma el perfil del puesto son un *conjunto de comportamientos perfectamente observables*. Al trabajar con comportamientos observables, hacemos las predicciones de forma más segura, válida y fiable.

Así, al elaborar el *perfil de exigencias*, éste estará formado por los comportamientos que llevan a los ocupantes del mismo a tener éxito en la realización de las actividades y en la asunción de las responsabilidades incluidas en el mismo.

Obviamente, esta forma de trabajar permite obtener mejores resultados con los distintos programas y actividades que se llevan a cabo en el área de recursos humanos.

Dado que el contenido de los puestos de trabajo determina las competencias que van a ser necesarias para que la organización pueda conseguir sus objetivos, es claro que el conocimiento de los mismos será fundamental para que los responsables de recursos humanos puedan trabajar con eficacia y eficiencia.

Según afirman los autores Werther y Davis⁹, cuando las competencias se identifican con rigor, se identifican y se aplican de forma adecuada, permiten una mejor integración en el trabajo; de hecho, se ha creado un sistema

⁸Pereda Martín, Santiago; Berrocal Berrocal, Francisca. Técnicas de análisis y descripción de puestos en la gestión por competencias.

http://sorad.ual.es/mitra/documentos/tec_pereda03/ALMER%C3%8DA%20PUESTOS.pdf

⁹Werther, William y Davis, Keith. Op. Cit.

nacional de certificación de competencias legalmente establecida en varios países de mundo, así como en países de América Latina.

Si una empresa realiza su gestión bajo el esquema de competencias, éstas deberán ser consideradas en el momento de describir los puestos o revisar las descripciones existentes. Los cuestionarios y entrevistas que se realicen para efectuar el relevamiento deben prever esa información.

Para las organizaciones de hoy, resulta indispensable, contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas. Los errores deben ser reducidos al su mínima expresión cuando de reclutamiento se trata.

El modelo de competencias surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común, es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí. La meta es poder captar personal con características personales que debe tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación.

Para aplicar el modelo de Gestión por Competencias, las organizaciones deben identificar esas cualidades y plasmarlas en un diccionario de competencias organizacional el cual será de vital utilidad en el desarrollo de perfiles propios para cada puesto de trabajo. Por lo tanto, las competencias que sean consideradas como deseables para un puesto de trabajo dentro de una cultura organizacional, no tendrán que ser necesariamente las mismas para el mismo puesto de trabajo dentro de otras organizaciones, por esta razón, la aplicación del modelo se debe efectuar caso a caso, a través de la identificación de personas que ya han demostrado por medio de sus comportamientos que poseen las “competencias” requeridas, identificando qué características poseen esas personas que generan que su desempeño

sobresalga del resto de sus pares y por tanto, resulten más contribuyentes en pro de los objetivos de la organización¹⁰.

En este punto la empresa determina cuales son los criterios de desempeño que hay que utilizar para evaluar a un nuevo trabajador, sabiendo así si hemos contratado a la persona adecuada o no.

La organización debe saber lo que pide exactamente a sus empleados, pero sobre todo es de vital importancia determinar cuáles son las competencias que debe manifestar el perfil exitoso de cada posición dentro de la organización y cuál es el nivel o medida de estas competencias que determina el éxito en la ejecución de una actividad.

En el momento de redactar las descripciones de puestos se deben relevar las competencias involucradas para esa posición. Para ello se realiza el paso denominado “asignación de competencias y grados a puestos”.

Para ello pueden utilizarse esquemas similares a los presentados en la obra de Martha Alles: Gestión por competencias¹¹. El diccionario, incluyendo las competencias requeridas para cada posición y el grado en que las mismas son necesarias: nivel A, B, C o D.

A: alto

B: muy bueno, por sobre el estándar

C: bueno, en muchos casos suele representar el nivel requerido para el puesto

D: nivel mínimo de la competencia (o, en otros casos, grado no satisfactorio)

El grado D puede presentarse en dos variantes: como nivel mínimo de la competencia o como grado no satisfactorio de la competencia. En estos casos, este nivel no se aplica para la descripción del puesto, ya que si no es requerida esa competencia para el mismo, no será necesario indicar nivel.

Dentro de un esquema por competencias, la descripción del puesto puede hacerse con diferente grado de detalle en cuanto a las funciones y debe

¹⁰<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>Oria Morales Aracena-Asesora de Recursos Humanos. Santo Domingo, República Dominicana. Fecha de Publicación: 03/2008

¹¹Alles, Martha. Op. Cit

contener un correcto detalle de las competencias requeridas para cada puesto, con el grado de cumplimiento necesario.

Asignación de competencias a puestos

Una vez que se ha definido el modelo de competencias y se han elaborado las descripciones de puestos, se deberán asignar las competencias y sus grados a los diferentes puestos de trabajo.

En primer lugar se deberá tener en cuenta que las competencias cardinales aplican a todos los puestos de la organización. Luego, se deberá considerar a qué área pertenece el puesto, de ese modo se asignarán las competencias específicas. Por último, se deberá analizar, en función de las tareas del puesto y la importancia de éstas, el grado requerido de las competencias.

Es importante destacar que a un puesto se le asignan competencias, es decir, se define qué capacidades son necesarias para desempeñarse exitosamente en esa posición; y por lo tanto, el documento con el que se trabaja para hacer la asignación de competencias es el *diccionario de competencias* o *catálogo de competencias*.

Métodos para identificar las competencias

Existen diferentes métodos utilizados que permiten a las organizaciones identificar las competencias organizacionales y sus niveles, entre los de mayor frecuencia se encuentran:

- ☞ *Panel de expertos*: Es un brainstorming de buenos conocedores del puesto mediante el cual se buscan las características personales de excelencia: Consiste en una reunión estilo tormenta de ideas en que las personas con visión global acerca de cómo encaja un puesto de la organización y que lo conocen en profundidad llegan a un consenso acerca de las características personales que los ocupantes de ese

puesto deben tener para desempeñar de forma óptima sus funciones y gestionar sus recursos para cumplir los objetivos según los factores claves de éxito identificados.

☞ *Incidentes críticos:* Este método busca los motivos, habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y usa. Esta técnica puede ser aplicada a través de un cuestionario o una entrevista de incidentes críticos y/o eventos conductuales. Los eventos conductuales consisten en datos específicos sobre la forma en que la persona se ha comportado en el pasado y así establecer el tipo de conducta que diferencia a las personas eficientes de las menos eficientes.

Los entrevistadores requieren un entrenamiento específico para conducir la entrevista hacia identificar cómo trabaja la persona en la práctica. De ahí que se invite a analizar los incidentes críticos de la trayectoria laboral de la persona en el cargo, pues está demostrado que en dichos incidentes, sean estos exitosos o no exitosos, se constatan los máximos niveles de competencia e incompetencia.

Perfil de competencias

Es un subconjunto de competencias que hacen referencia a un perfil ocupacional, a una ocupación genérica, presente en el mundo productivo a través de los “cargos” que cada empresa tipifica.

En su contenido describe detalladamente los elementos que componen una competencia laboral y muestra, mediante gráficos y/o tablas, cómo ésta debe estructurarse para ser considerada como “competencia laboral”. Para ello tiene en cuenta los siguientes componentes:

- ☞ Nombre de la competencia
- ☞ Definición
- ☞ Niveles
- ☞ Comportamientos y/o criterios de desempeño

Se puede definir el perfil ocupacional como el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto. Esto permite identificar y difundir en que consiste el trabajo de cada persona y que se espera de ella dentro de la organización.

En un sistema de gestión por competencias, lo relevante es analizar la ocupación de un puesto en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo. Por esto es necesario realizar un correcto diseño de perfiles con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto en línea con la filosofía organizacional.

Existen perfiles genéricos y específicos, cada empresa define cargos que hacen referencia a un perfil genérico. Los perfiles son la base de la Gestión por Competencias.

El modelo de dicho perfil deberá incluir los siguientes pasos:

1. Definición de Puestos.
2. Tareas y Actividades Principales.
3. Formación de base y Experiencia requerida para su desempeño.
4. Competencias

4 Evaluación de Desempeño por Competencias

Las competencias se fijan para la empresa en su conjunto, y luego por área y nivel de posición. En función de ellas se evaluará a la persona involucrada. Para trabajar en un modelo de competencias es imprescindible que se realice una apertura de las competencias en grados o niveles. La evaluación de desempeño tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y sólo éstas, y en el grado en que son requeridas por el puesto.¹²

¹² Alles, Martha. Op. Cit.

Trabajar bajo la modalidad de competencias tiene una serie de ventajas. Entre ellas, objetiviza los procedimientos a través de evaluar por un lado los objetivos y su grado de cumplimiento, y las competencias y su grado de desarrollo. Las competencias necesarias son fijadas para la empresa, prescindiendo de las personas que circunstancialmente ocupan los puestos, y por ello la evaluación del desempeño por competencias garantiza un proceso objetivo.

Para un exitoso modelo de competencias es imprescindible la definición, juntamente con el modelo, de ejemplos de comportamientos, para una mejor evaluación de los mismos. En todos los casos deben incluirse, además, ejemplos de comportamientos que permitan identificar la competencia “no desarrollada”.

El análisis de las conductas o comportamientos es el nudo o el corazón del sistema de evaluación de desempeño por competencias. Es importante señalar que las competencias se definen de manera diferente según la estrategia de la compañía y según esta definición deben analizarse las conductas.

Para una adecuada implementación deben reunirse tres elementos básicos con el propósito de crear confianza y credibilidad, señalados como imprescindibles: una buena *herramienta*, apropiada al negocio, al tamaño de la empresa; un buen *instructivo* que explique claramente cómo se realiza la evaluación, cómo se completan los formularios, qué se evalúa y cómo, y *entrenamiento a los evaluadores*.

Análisis del rendimiento

Anteriormente nos referimos a la necesidad de fijar los objetivos al inicio del periodo de evaluación. El análisis del rendimiento se realizará en base a esos objetivos. A su vez, estos objetivos deben ser mensurados o ponderados de algún modo, idealmente con valores que sumen diez o cien para su rápida visualización. Los objetivos serán evaluados en relación con el grado de consecución, por ejemplo, en una escala de 1 a 5:

1. Supera ampliamente
2. Supera
3. Alcanzó el objetivo
4. Estuvo cerca de alcanzar el objetivo
5. No alcanzó el objetivo

Para determinar el rendimiento se requiere un sistema de medición basado en el análisis del puesto de trabajo. Por lo tanto, el sistema de evaluación deberá centrarse en actividades que afecten al éxito de la empresa, y no en características que no tengan que ver con el rendimiento¹³.

Para la fijación de los objetivos hay que tener en cuenta que los mismos deben ser:

- ☞ Estratégicos.
- ☞ Específicos.
- ☞ Medibles.
- ☞ Alcanzables.
- ☞ Delimitados en tiempo.

Análisis del desempeño

Para el análisis de desempeño se usarán las competencias en relación con el nivel requerido para la posición. Para ello se sugiere también una escala de 1 a 5, a modo de ejemplo:

1. Excelente
2. Muy bueno
3. Normal (el desempeño esperado para la posición)
4. Necesidad de desarrollo
5. Necesidad de mejora urgente

La autora sugiere adicionar la autoevaluación de la persona involucrada, con la misma escala.

¹³Gomez-Mejía, Luis; Balkin, David; Cardy, Robert. Gestión de recursos humanos. Prentice Hall. Madrid. 1998

En una evaluación de desempeño no se trata de analizar o evaluar rasgos de personalidad sino de identificar y ponderar conductas en el trabajo y en relación con el puesto ocupado.

Evaluación final

Cada evaluación debe tener una nota final, es decir, una única puntuación; según el esquema propuesto, se sugiere una puntuación de 1 a 5:

1. *Excepcional*: para aquellos que demuestren logros extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.
2. *Destacado*: cuando los resultados superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable. La persona demuestra de forma regular logros significativos. Como evaluación global, este nivel de desempeño se aplica a aquellos que están entre los mejores.
3. *Bueno*: se entiende como el esperado para la posición. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño riguroso, el habitual de aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiados para el puesto. Las personas en este nivel lleva a cabo su tarea regularmente de forma profesional y eficaz.
4. *Necesita mejorar*: este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en las principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para lograr la mayoría de las tareas, pero necesita mayor desarrollo.
5. *Resultados inferiores a los esperados*: se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. Si el individuo va a permanecer en la posición, el desempeño debe mejorar significativamente dentro de un periodo determinado.

Aspectos clave

Para evaluar el desempeño por competencias se observan las conductas de las personas, su comportamiento frente a hechos reales. No alcanza saber si el empleado sabe hacer tal o cual cosa, sino que interesa evaluar cómo se comportó, cómo resolvió tal o cual situación en un hecho concreto.

Para el análisis de conductas o comportamientos, necesariamente, se debe partir de una competencia con su apertura en grados expresados no sólo a través de una palabra sino con una descripción precisa.

La evaluación de desempeño por competencias se basa en tres pasos clave:

1. Las conductas o comportamientos sobre los que se basa la evaluación de desempeño deben corresponder al período evaluado.
2. Una vez que se identifiquen comportamientos habrá que ponerlos en relación con competencias, determinar a cuáles pertenecen y vincularlas con sus respectivos informes descriptivos (definición de la competencia).
3. Una vez que se identificó la competencia se deberá correlacionar la conducta con el grado. Este será el nivel de desarrollo que ese empleado tenga respecto de esa competencia. (Grado A, B, C, D o No desarrollada).

Para una mayor efectividad del sistema la autora sugiere una segunda valoración o apreciación sobre la conducta o el comportamiento del evaluado, que también se realiza sobre las mismas competencias, pero en condiciones especiales. El concepto de la frecuencia en la conducta es fundamental en cualquier tipo de evaluación de desempeño, y en especial cuando se está evaluando el desempeño por competencias.

Si una persona tuviese una conducta extraordinaria (buena o mala) que no se correspondiera con su comportamiento habitual, éste debería ser

contemplado de alguna manera. Si una persona sólo esporádicamente se comporta de una manera no es posible decir que ese es su comportamiento. Lo es sólo en determinadas circunstancias extraordinarias.

Los autores plantean distintos esquemas para ponderar la frecuencia o para relacionar la frecuencia del comportamiento con la evaluación de desempeño. Las distintas opiniones pueden sintetizarse en dos métodos: método de corrección ascendente o descendente.

Método de corrección ascendente

En este caso la herramienta de evaluación presenta una escala, por ejemplo de A a D o de 1 a 4 o de 4 a 10, cualquiera de ellas, prevé opciones intermedias o puntuación decimal para “aumentar” la calificación de la evaluación cuando el evaluado presenta con cierta frecuencia comportamientos en relación con el nivel superior.

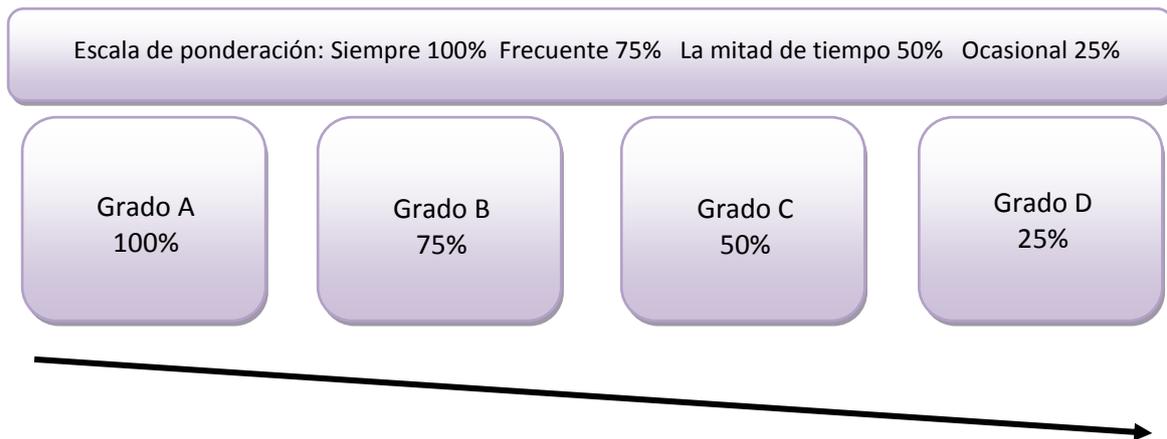
Este método es de aplicación más sencilla pero más imprecisa que el denominado método de corrección descendente.

Método de corrección descendente

Al igual que el método anterior, se parte de una escala de la competencia abierta en grados pero, al multiplicarse por la frecuencia, la escala se recorre en camino descendente. En este método se pondera la conducta según la frecuencia, por lo tanto el evaluador debe responder a la pregunta sobre si ese comportamiento o conducta se produce siempre, frecuentemente, ocurre la mitad del tiempo o es ocasional.

Este método le ofrece al evaluador una mejor manera para evaluar, para observar las conductas del evaluado. Asimismo, presenta mayor costo y tiempo de procesamiento.

A continuación se presenta gráficamente la aplicación de este método:



Fuente: Alles, Martha. Op. Cit

Se identifica la competencia en su máxima expresión y a partir de allí se evalúa la frecuencia del comportamiento. Por ejemplo: la competencia en grado A pero no “siempre”, sino “frecuente”, es igual a $100 \times 0.75 = 75$.

Para la aplicación de este método deben tenerse en cuenta dos elementos fundamentales:

1. Claridad en el formulario de recolección de información y una adecuada explicación en el instructivo.
2. Entrenamiento a evaluadores.

¿Por qué evaluar por competencias?¹⁴

- ∞ Porque focaliza en el desempeño más que en la persona.
- ∞ Porque se refiere a un saber actuar.
- ∞ Porque promueve un lenguaje común, centrado en las acciones que llevan al efectivo cumplimiento de las funciones.

En lo que concierne al área del desempeño, en especial al de carácter gerencial, se desean evaluar no solamente los resultados de *qué* objetivos se lograron en el trabajo y *cómo* se obtuvieron; sino también las competencias que

¹⁴Oria Morales Aracena. Op. Cit.

se encontraban presentes en la etapa de evaluación de la actividad, las cuales podían ser determinantes en el logro de los resultados finales.

5 Resumen

Con base en la teoría planteada por los autores, se redefinió el marco teórico a fin de adaptarlo a las condiciones particulares del Departamento Biblioteca y de la contextualización de la situación problemática definida con anterioridad.

Análisis y Descripción de puestos por competencias

En primer lugar, con la información recolectada hasta el momento y la colaboración de la Dirección del Departamento se procederá a desarrollar un esbozo del Modelo de Competencias a aplicar dentro del mismo, y que será la base de las etapas posteriores de relevamiento.

En segundo lugar, se desarrollará el modelo de entrevista de análisis y descripción de puestos que permitirá recolectar la información pertinente a cada posición. La información principal que se busca obtener hace referencia a:

- ☞ Datos del puesto y del ocupante del mismo
- ☞ Resumen del puesto: objetivos, valores y procesos
- ☞ Funciones y tareas desarrolladas
- ☞ Relaciones y rol de interacción
- ☞ Requisitos académicos y de experiencia para el ocupante del puesto
- ☞ Nivel de autonomía
- ☞ Nivel de responsabilidad
- ☞ Toma de decisiones
- ☞ Resolución de problemas
- ☞ Ambiente de trabajo

Una vez obtenido el modelo de entrevista, se procede a aplicarlo a los empleados del Departamento Biblioteca.

Con la información obtenida en las entrevistas y teniendo en cuenta las competencias definidas con anterioridad, se puede proceder a desarrollar los cuestionarios de relevamiento de competencias, adaptados a cada posición. Es decir que se realizará un cuestionario con características particulares adecuado a cada puesto del Departamento, teniendo en cuenta sus funciones principales, objetivos y competencias requeridas; destinado a relevar información sobre las competencias específicas aplicadas por cada empleado.

Los instrumentos seleccionados a tal fin, como mencionáramos en los párrafos precedentes, son la entrevista individual y el cuestionario. Llegado el momento de desarrollar cada instrumento, y de acuerdo con la información que se posea en esa situación, se determinarán las características particulares de cada uno.

Luego de aplicar estas herramientas se procede al análisis y procesamiento de los datos obtenidos. En esta etapa se obtiene como resultado la Descripción de Puestos por Competencias para cada una de las posiciones integrantes del Departamento Biblioteca, incluyendo la información particular de cada cargo como así también las competencias requeridas por su ocupante y su correspondiente apertura en grados, de acuerdo a las diferentes necesidades y objetivos. Asimismo, se determinan los comportamientos esperados para cada competencia.

Los puntos a contemplar dentro de las descripciones y especificaciones son:

- ☞ Identificación del puesto.
- ☞ Resumen del puesto: misión, valores, procesos.
- ☞ Relaciones, rol de interacción y organigrama.
- ☞ Funciones básicas y tareas.
- ☞ Requerimientos, experiencia previa y tiempo de adaptación.
- ☞ Elementos de trabajo.
- ☞ Nivel de autonomía y responsabilidad.

- ☞ Tipo de normas.
- ☞ Toma de decisiones y solución de problemas.
- ☞ Ambiente de trabajo.
- ☞ Competencias cardinales y específicas, grado de aplicación.

En cuanto al grado de aplicación de cada competencia, como se ha planteado con anterioridad, se tomará como referencia la obra de Martha Alles. En la misma se plantea la apertura de la competencia en cuatro grados: A, B, C y D.

- ☞ **Grado A:** alto o desempeño superior.
- ☞ **Grado B:** muy bueno, por sobre el estándar.
- ☞ **Grado C:** bueno, en muchos casos es el nivel requerido para el puesto.
- ☞ **Grado D:** nivel mínimo de la competencia

En este caso, el grado D no indica ausencia de competencia, sino su desarrollo en el nivel mínimo.

Completada esta etapa se puede desarrollar el Diccionario de Competencias propio de este Departamento, con su correspondiente Diccionario de Comportamientos.

Para cerrar esta fase, se formaliza el Perfil por Competencias de cada puesto, que incluye el nombre de cada competencia, su correspondiente definición, los niveles y los comportamientos y/o criterios de desempeño para evaluarla.

Evaluación de desempeño por competencias

Con base en las Descripciones de Puestos por Competencias ya desarrolladas en las etapas anteriores, sumado al diccionario de competencias y los perfiles de puestos por competencias, es posible proceder a la creación del sistema de Evaluación de Desempeño, base del presente proyecto.

En primer lugar se selecciona la herramienta que se implementará en el Departamento. En este caso se opta por aplicar el sistema de Evaluación de 180°, descrito por Martha Alles.

A continuación se deben definir los objetivos del sistema, el alcance, las personas involucradas y su responsabilidad, entre otros elementos varios que resultan obligatorios y no deben faltar nunca al desarrollar un sistema de evaluación del desempeño.

De acuerdo a las características del Departamento y de las actividades que allí se desarrollan se debe adaptar el sistema propuesto, resultando de ese modo un sistema personalizado para ser aplicado al Departamento Biblioteca.

Las etapas que componen el sistema propuesto son las siguientes:

- ☞ Planificación.
- ☞ Establecimiento de objetivos, definición de parámetros de desempeño y detalle de las pautas de trabajo.
- ☞ Seguimiento continuo evaluaciones periódicas.
- ☞ Evaluaciones
- ☞ Procesamiento de datos.
- ☞ Devolución de resultados.

Se contempla además el desarrollo de los formularios que se emplearán en el momento de la aplicación de las evaluaciones, tanto para verificar el alcance de los objetivos como para evaluar el nivel de competencias aplicado.

VI PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Instituto Universitario Aeronáutico

La información que a continuación se detalla, se extrajo del sitio web del Instituto Universitario Aeronáutico, en el cual se puede observar un resumen de las principales características del mismo, y funciones que allí se desarrollan.¹⁵

Reseña Histórica

El Instituto Universitario Aeronáutico (IUA) es un organismo dependiente de la Fuerza Aérea Argentina que fue creado con el nombre de Escuela Superior de Aerotécnica, el 13 de Septiembre de 1947, integrándose al Sistema Universitario Nacional en el año 1971 (Decreto Nro. 3179/71).

Su denominación actual fue aprobada mediante Resolución Nro. 3/93 del Ministerio de Cultura y Educación, donde se lo categoriza como Instituto Universitario, y por la Ley 24.521 integra el conjunto de Instituciones Universitarias Nacionales.

La finalidad del IUA es impartir enseñanza universitaria, realizar investigación científica y tecnológica, desarrollar acciones tendientes a establecer relaciones de cooperación interinstitucional para trabajos de investigación y desarrollo y realizar acciones de extensión cultural y de transferencia tecnológica a fin de contribuir al cumplimiento de la misión de la FAA y en un todo de acuerdo con los intereses aeroespaciales de la Nación.

La incorporación de la modalidad de Educación a Distancia en 1987, le confiere un nuevo perfil al acercar la universidad a los más recónditos lugares de la geografía argentina.

¹⁵ www.iua.edu.ar . Sitio web del Instituto Universitario Aeronáutico.

En 1996, pone en órbita el microsatélite μ sat I "**Víctor**", fruto de largos años de investigación aeronáutica y espacial, con lo cual integra el privilegiado grupo de universidades en el mundo que ha obtenido este logro científico.

Es así como a partir del nivel de excelencia alcanzado a través de su historia, el Instituto logró constituirse en un pilar fundamental del pasado, presente y futuro de Córdoba y el país.

Organización

El IUA depende del Estado Mayor General de la Fuerza Aérea, y se encuentra integrado por el Rector, un Consejo Académico, la Secretaría General y las Unidades Académicas.

El **Rector** mantiene los enlaces institucionales necesarios a fin de garantizar una armónica relación del Instituto con todos los demás organismos de la Fuerza Aérea. El **Consejo Académico** cumple las funciones de órgano de asesoramiento del Rector en todos los asuntos del gobierno del Instituto que se refieren a los aspectos académicos, de investigación y desarrollo y de extensión cultural. Las **Unidades Académicas** deberán contemplar entre sus actividades, la investigación científica y tecnológica, la formación de recursos humanos y la extensión cultural. Estas Unidades son los organismos de ejecución de las acciones de investigación, docencia de grado y post grado y extensión cultural. Ellas son:

- ☞ Facultad de Ingeniería
- ☞ Facultad de Ciencias de la Administración
- ☞ Facultad de Educación a Distancia
- ☞ Centro de Investigación Aplicada

Las Facultades son los organismos donde se realizan en forma efectiva las acciones de docencia de grado y post grado, investigación y desarrollo y extensión cultural. Las mismas se hallan constituidas por:

- ☞ Decano

- ☞ Secretario Técnico
- ☞ Departamentos
- ☞ Laboratorios
- ☞ Docentes
- ☞ Alumnos

El **Centro de Investigación Aplicada** es el organismo encargado de realizar investigaciones aplicadas, proyectos y desarrollos tecnológicos requeridos o aprobados por la Fuerza Aérea.

El organigrama correspondiente al Instituto Universitario Aeronáutico se adjunta en el **Anexo I**. En el mismo se puede observar la organización de las diferentes dependencias y la ubicación del Departamento Biblioteca dentro de dicha organización.

Enseñanza

La enseñanza impartida en el IUA, con las modalidades propias de cada Unidad Académica, se encuentra orientada a preservar la formación moral y física de los alumnos, a completar su capacitación profesional, científica y técnica y a impulsar su afán de superación a fin de facilitar su integración en la sociedad con verdadero espíritu de servicio.

Las metodologías de enseñanza se encuentran orientadas a establecer una comunicación directa entre profesores y alumnos a fin de que éstos sean sujetos activos, desarrollando sus aptitudes para observar, analizar y razonar.

La misma procura desarrollar en los alumnos el hábito de aprender por sí mismos a fin de que en su vida profesional sean capaces de mantener una permanente actualización de su profesión.

Oferta Académica

La oferta académica del IUA incluye las siguientes Carreras de Grado:

- ✎ Ingeniería en Informática
- ✎ Ingeniería Electrónica
- ✎ Ingeniería Aeronáutica
- ✎ Ingeniería de Sistemas
- ✎ Contador Público
- ✎ Licenciatura en Administración de Empresas
- ✎ Licenciatura en Logística
- ✎ Licenciatura en Recursos Humanos

También cuenta con las siguientes Maestrías y Especializaciones:

- ✎ Maestría en Ciencias de la Ingeniería
- ✎ Programa **PREMER** del Gobierno de Francia
- ✎ Especialización en Derecho Aeronáutico y Espacial
- ✎ Especialización en Análisis de Inteligencia Estratégica
- ✎ Especialización en Sistemas Embebidos

Este Instituto también ofrece los Programas de Perfeccionamiento para Graduados especificados a continuación:

- ✎ Administración y Gestión integral en Organizaciones del Sector Salud
- ✎ Auditoría en Salud
- ✎ Gestión Integral de Medianas y Pequeñas Empresas
- ✎ Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos
- ✎ Seguridad Informática
- ✎ Organizaciones Lean

Pasantías

Existe un programa de pasantías a cargo de la Secretaría de Extensión Universitaria que permite, por medio de Convenios con Empresas y otras

Instituciones, la inserción de los alumnos del Instituto Universitario Aeronáutico en el ámbito laboral. El propósito de las pasantías es la transferencia de los conocimientos teóricos a la realidad de las organizaciones del medio, lo que contribuye al afianzamiento de su formación profesional.

El programa de pasantías constituye una valiosa herramienta de vinculación con el sector productivo y una oportunidad de inserción y práctica laboral para los estudiantes.

Recursos Humanos

La Departamentode Recursos Humanos del IUA surge precariamente junto con el nacimiento del Instituto, gestionando únicamente al personal de Fuerza Aérea. En el año 2000 se crea la División AIT (Asociación de Investigaciones Tecnológicas), comenzando a partir de entonces a administrar además al personal de dicha asociación.

Esta División desarrolla funciones referidas a la administración del personal en general.

División Biblioteca

Para la elaboración de este Proyecto de Intervención hemos seleccionado el Departamento Biblioteca del mencionado Instituto, a fin de acotar los márgenes contextuales del trabajo y de ese modo poder llevar a cabo una propuesta concreta y factible de ser aplicada dentro del marco institucional antes descripto.

La información desarrollada a continuación fue extraída del Informe del Departamentoredactado por la Directora del mismo en el año 2009.

Reseña

La Biblioteca del IUA nació junto con la Escuela de Ingeniería Aeronáutica. Durante sus primeros cuarenta años, cuando había pocos alumnos y sólo dos carreras, la misma se mantuvo pequeña pero era suficiente para satisfacer las necesidades de alumnos y docentes.

A medida que la Institución fue creciendo e incorporando nuevas carreras, así como incrementando su capacidad de incorporación de alumnos, la Biblioteca fue adaptando sus servicios y recursos a fin de poder satisfacer las necesidades propias de tal evolución.

Este sector depende financieramente del Vicerrectorado Académico y para su funcionamiento carece de una partida autónoma, sino que entra dentro de los gastos generales del mismo.

Hacia finales del año 2008 esta dependencia cuenta con 8000 socios aproximadamente, conformados por los alumnos de las dos facultades, egresados, docentes y personal militar y civil dependiente de la Fuerza Aérea.

En la sede del Instituto se localiza toda la bibliografía básica obligatoria de las carreras que se ofrecen en el mismo.

Misión

La Misión de la Biblioteca del IUA es brindar apoyo a la enseñanza universitaria, la investigación científica y la extensión, contribuyendo a la calidad y a la excelencia a través de servicios y productos acordes a las nuevas tecnologías de la información en un todo de acuerdo con los fines del Instituto e intereses aeroespaciales de la Nación.

Servicios ofrecidos

La biblioteca presta los siguientes servicios:

- ☞ Asesoramiento e información bibliográfica “in situ” y por correo electrónico.
- ☞ Préstamos a domicilio y en sala de lectura.
- ☞ Acceso al catálogo vía internet.
- ☞ Consulta de bases de datos.
- ☞ Elaboración de bibliografías y búsquedas bibliográficas a pedido.
- ☞ Acceso a revistas y libros electrónicos en línea.
- ☞ Préstamo interbibliotecario con el ABUC y préstamos intercentros IUA.
- ☞ Sectores para usuarios: sala de lectura silenciosa, boxes de estudio para trabajos grupales, sala para consulta de tesis, hemeroteca y sala multimedia.
- ☞ Conexión a Wi-Fi en la planta alta.

Colección

La colección de la Biblioteca del IUA se encuentra compuesta por:

- ☞ Sección de referencia: diccionarios y enciclopedias
- ☞ Libros de texto: bibliografía obligatoria básica de las carreras que ofrece el instituto.
- ☞ Colección de libros en general: bibliografía ampliatoria, de investigación y obras literarias.
- ☞ Materiales especiales: videos, CD-ROM y DVD.
- ☞ Hemeroteca: colección de revistas científicas y otras publicaciones periódicas.
- ☞ Folletos: publicaciones con escaso número de páginas.
- ☞ Trabajos finales de pregrado, grado y posgrado.
- ☞ Colección virtual: acceso a bases de datos de texto completo, revistas y libros electrónicos en línea.

Recursos Humanos

Este Departamento dispone de un total de 8 (ocho) personas que desempeñan las diferentes actividades requeridas para su correcto funcionamiento. Podemos agrupar al personal bajo diferentes criterios.

El organigrama que representa la departamentalización de la Biblioteca en unidades organizativas funcionales se puede observar en el **Anexo II**. Este esquema muestra la relación jerárquica entre los puestos diferenciados internamente, de acuerdo con las características funcionales de los mismos.

El personal puede clasificarse además en dos grupos de trabajo determinados por los horarios de la jornada laboral, conformándose de ese modo uno de ellos que realiza tareas en el turno de la mañana y otro que lo hace por la tarde. Durante los dos turnos se realiza la atención al público en general, y en particular cada uno tiene tareas asignadas de acuerdo a las necesidades de funcionamiento.

La Dirección de este Departamento se encarga de desarrollar algunas actividades para gestionar los recursos humanos que la conforman, todas ellas dispuestas por la Jefa dentro de los límites estipulados por el área de Recursos Humanos del IUA y de los requisitos propios de la actividad bibliotecaria. De acuerdo con la información recabada se puede observar que la Biblioteca no posee directivas desde el departamento de personal en relación a su gestión.

Suelen presentarse algunas situaciones en las que el Departamento Biblioteca se hace cargo de resolver a pesar de que se encontrarían contempladas dentro de las que generalmente realizaría el Departamento de Recursos Humanos. Por ejemplo, cuando algún empleado no asiste a su puesto laboral inmediatamente la Jefa del Departamento Biblioteca se encarga de designar a la persona que ocupará dicho puesto por el periodo de tiempo necesario. Aunque estas actividades se realizan de manera informal, se lleva un registro de incidentes críticos y por ende ellos mismos se encargan de resolver la contingencia.

La Dirección de este Departamento realiza estadísticas de todos los servicios, ayudados por otros empleados, que determinan las necesidades de

cada área y el software especializado en bibliotecas permite el control del área de Procesos Técnicos.

Prediagnóstico

El primer contacto con el Departamento se ve facilitado ya que una de las integrantes del presente proyecto realizó una pasantía en el mismo. Es por ello que el conocimiento del personal directivo y operativo, y de los procesos desarrollados ya se encontraba establecido desde un comienzo.

En un principio se genera un contacto informal con la Directora del Departamento en el que se establece una charla a fin de informarle acerca del proyecto y de los aspectos generales del mismo, como así también comenzar la recolección de los primeros datos que permitieran desarrollar una idea provisoria del problema y de las necesidades. Todo ello de acuerdo a lo observado en las actividades cotidianas y de lo indicado por los integrantes del Departamento.

No es posible adjuntar un formulario aplicado para realizar dichas entrevistas ya que las mismas se desarrollaron de manera informal, tomando notas de acuerdo a lo observado e informado. Sin embargo sí es posible indicar los puntos que se tuvieron en cuenta desde un principio, los cuales constituyeron la base de las entrevistas y sirvieron de fundamento para la realización de las primeras presunciones acerca de la realidad organizacional.

- ☞ Misión, visión y objetivos departamentales
- ☞ Reconocimiento de las actividades de recursos humanos
- ☞ Personas involucradas en la gestión de las mismas
- ☞ Alcance de las mismas dentro del Departamento
- ☞ Tiempos dedicados a dichas actividades
- ☞ Desarrollo de las tareas cotidianas: generalidades
- ☞ Nivel de formalidad y especificidad de las tareas a desarrollar
- ☞ Tipos de evaluaciones de desempeño

- ☞ Fortalezas y debilidades detectadas
- ☞ Oportunidades de mejora
- ☞ Entre otros...

En primer lugar, se realiza una aclaración y breve exposición a la dirección del Departamento, del objetivo del estudio, como así también de los pasos a seguir en el mismo, y de los posibles resultados, de acuerdo a las necesidades detectadas (a detectar), siempre dejando en claro como requisito el compromiso de disponer de cierto tiempo para brindar la información solicitada a fin de establecer un diagnóstico preciso, y de ese modo poder brindar una alternativa de solución a los problemas descubiertos.

Allí mismo se ofreció información sobre los posibles temas que se podían tratar, en relación a eventuales requerimientos en materia de recursos humanos. A su vez la Jefa del Departamento nos indicó cuáles eran sus prioridades dentro de dicha área, y cuál consideraba era la situación problema que generaba mayores inconvenientes en su gestión.

A partir de allí se acuerda investigar sobre la necesidad concreta de establecer un nuevo sistema de evaluaciones, que permitan medir con mayor precisión los logros y la productividad por puesto y del equipo en general, posibilitando el uso del mismo como sistema de motivación para mejores resultados en los servicios.

Asimismo se verifica la necesidad de analizar la situación actual de las definiciones de puestos, incluyendo las correspondientes descripciones, y de ser necesaria la redefinición de las mismas, como requisito fundamental para el logro de los objetivos individuales y departamentales.

Es así que se emprende un breve proceso de observación de las actividades desarrolladas y de entrevistas informales con los miembros del Departamento, para poder de ese modo verificar lo antes establecido y construir una primer hipótesis previa que indique a grandes rasgos la situación problema visualizada.

Con base en el análisis de la información obtenida en las reuniones y en las observaciones, se llega a la conclusión de que la situación actual en materia de Descripciones de Puestos y de Evaluaciones de Desempeño merece un análisis más profundo, a fin de extraer conclusiones más acertadas que permitan la elaboración de una propuesta concreta para mejorar la gestión de dichas áreas, optimizando de ese modo el desarrollo de los procesos y viéndose reflejado en un progreso definida de los servicios brindados a los usuarios.

En conclusión, el prediagnóstico confirma la idea antes planteada, indicando una situación problema en el área de las Evaluaciones de Desempeño implicando la necesidad de un cambio y especificación de las Descripciones de Puestos establecidas. Se genera una determinación potencial del problema que deberá ser confirmada a través de un análisis más completo y profundo de la realidad organizacional, conduciendo a un diagnóstico de la situación actual y de la brecha existente con la situación deseada en cuanto a la materia de estudio.

VII DIAGNÓSTICO

Con base en la información previamente recolectada y en las conclusiones establecidas en el prediagnóstico, se decide realizar una indagación más profunda para poder de ese modo confirmar el mismo a través de un diagnóstico formal y poder dar fundamento a la propuesta y brindar una solución confiable a la situación problema detectada.

A fin de diagnosticar correctamente la situación en la que se encuentran los procesos analizados dentro de este Departamento se realizaron una serie de cuestionarios destinados a la totalidad del personal integrante de dicho Departamento. Resulta importante destacar que no se realizó un muestreo para aplicar este instrumento de recolección de información ya que el número de empleados es demasiado reducido para hacerlo.

Los modelos de cuestionarios realizados a la totalidad de los miembros del Departamento Biblioteca pueden encontrarse en el **Anexo III**. Los mismos fueron realizados y redactados en vista de recabar la información específica que se necesitaba para desarrollar el trabajo, tendiente a confirmar la existencia de la situación problema observada en los primeros acercamientos a la Biblioteca.

Las preguntas efectuadas fueron clasificadas en tres grupos, de acuerdo con la categoría funcional y jerárquica del personal al que iban dirigidas. De ese modo se crearon tres modelos de cuestionarios, uno dirigido a la Jefa del Departamento, otro orientado a los encargados y un tercero dirigido hacia los pasantes que en ese momento se encontraban trabajando para la misma.

Asimismo, además de la aplicación de los cuestionarios, se realizaron observaciones de las actividades realizadas en cada puesto, a fin de verificar lo indicado en las respuestas, como así también para obtener una visión completa de los procesos llevados a cabo, tanto individual como colectivamente.

Como resultado de dichos cuestionarios se obtuvo una gran cantidad de información sobre todos los puestos de trabajo del Departamento, incluyendo datos como antigüedad, funciones principales, control de las actividades, formalidad y nivel de detalle de las actividades del puesto, sistemas de evaluación utilizado, nivel de retroalimentación de las evaluaciones, planificaciones de actividades, entre otros datos no tan relevantes para el objetivo de esta etapa.

Para analizar e interpretar la información recopilada, se realiza una lectura general de cada una de las respuestas de los empleados y se toma nota de todos los aspectos de importancia para el estudio. En el **Anexo IV** se muestra un resumen de la información recopilada en esta etapa. Es así que como resultado se obtienen las siguientes conclusiones:

Aspectos generales

De acuerdo con los datos recabados se observó que la única tarea que todo el personal desempeña es la propia de la atención al público, aunque por lo general la misma es desarrollada por los pasantes ya que el resto de los recursos humanos posee actividades asignadas propias a su función, las cuales son realizadas individualmente, sin existir polivalencia del personal en este caso.

Teniendo en cuenta la antigüedad de cada uno de los empleados consultados, se deduce que el índice de rotación se incrementa en la categoría de los pasantes, debido al tipo de contratación que éstos poseen. Todos ellos son estudiantes y se les realizan contratos por el término de un año, renovables por una cantidad limitada de tiempo. En las otras categorías de empleados la antigüedad es mayor, con un promedio que ronda los 4 a 6 años realizando tareas dentro del Departamento, aproximadamente.

En este departamento no se aplica la Gestión por Competencias, a pesar de que la teoría es conocida por el personal superior. Se ha presentado en el departamento de Recursos Humanos el perfil de las competencias que

requieren los puestos de trabajo para que quienes lo desarrollen mantengan un rendimiento elevado o superior a la media. Se encuentra limitada su implementación a la espera de la contratación de personal con estudios específicos de bibliotecología y en lo posible con experiencia en áreas determinadas de bibliotecas universitarias.

El Departamento Biblioteca cuenta con un reglamento externo en el cual se describe de manera detallada todo aquello referido a las actividades realizadas, los servicios ofrecidos, la colección, los requisitos para asociarse, préstamos, devoluciones, sanciones, renovaciones, pérdidas de material, normas de conducta, entre otros temas. Por otro lado, el personal cuenta con un reglamento interno, el cual es diferente para cada tipo de personal contratado (civil, militar, docente o pasante) y está designado por las áreas o departamentos correspondientes. Es decir, no depende de este Departamento la redacción del reglamento para el personal, sí la correcta aplicación y cumplimiento del mismo.

Si bien las actividades con respecto al material se encuentran preestablecidas, las actividades de tipo humano y las contingencias que de éstas pueden desprenderse no están contempladas por escrito. En caso de presentarse situaciones no previstas, las mismas son solucionadas a medida que van ocurriendo por la Jefa del Departamento, quien lleva un registro de incidentes críticos que le permite asentar dichas situaciones para dejar precedente en caso de que se repitan en el futuro.

De no poder asistir algún encargado a su puesto laboral el mismo quedaría desorganizado no pudiéndose prestar el servicio de la manera adecuada a los usuarios o bien se debería designar a otra persona en reemplazo pero se la debería capacitar y explicársele cómo realizar las tareas que le corresponden, lo que obtendría como resultado lo mismo que en el caso anterior. Si bien esta situación es una contingencia en cierta medida previsible, en este caso no existe una política escrita a seguir si no que se resuelve de manera inmediata por la Jefa del Departamento quien establecerá cómo accionar en cada caso.

Se debe señalar que los empleados tienen contacto con sus pares en horario laboral pero es ocasional el contacto que se da entre los empleados del turno mañana con respecto a los de la tarde.

Descripción de Puestos

En cuanto a la descripción de las tareas que se deben desarrollar en el puesto de trabajo se están realizando, para el caso de los puestos de encargado, los manuales de procedimientos de cada uno de ellos, los cuales no se encuentran concluidos al día de la fecha. Los mismos describen las tareas que se deben desarrollar en cada puesto de trabajo, de acuerdo con las actividades y funciones específicas del mismo.

Actualmente las descripciones de puestos son realizadas oralmente, en las que se les explica de ese modo las consignas de trabajo a los nuevos integrantes y, en caso de surgir dudas, los mismos consultan a su encargado y/o al manual de procedimientos de la Biblioteca al cual se tiene acceso. En el caso particular de los pasantes, sólo figura que su función es la propia de circulación y preparación física del material pero no se encuentran especificadas las tareas que deben realizar.

Es decir que la capacitación de los empleados que van ingresando al Departamento en lo referido a las actividades a desarrollar es realizada por los mismos compañeros, quienes explican a los nuevos integrantes cómo deben realizar sus tareas.

Si bien los empleados consideran que poseen la formación e información necesaria para realizar sus tareas se denota que para los encargados se requiere la actualización de los mismos para mejorar y perfeccionar su desempeño en pos del beneficio del sistema en general.

Si algún empleado se ausentara, el efecto directo se relacionaría con una recarga de trabajo en sus pares y se debería de manera informal reemplazar al mismo, lo que obviamente desencadenaría en una atención al

usuario lenta y de menor calidad o hasta en un caso extremo podría suceder que no pueda prestarse el servicio correspondiente al usuario.

Las relaciones entre los integrantes del Departamento no se encuentran formalmente especificadas, por lo que puede observarse que los mismos sólo mantienen contacto directo con sus compañeros de turno, con una frecuencia diaria, y con el personal del contraturno la frecuencia es discontinua o a través de un cuaderno de mensajes destinado a tal fin. En el caso del puesto de nivel superior, la Jefa del Departamento mantiene un contacto coherente con sus subordinados, recurriendo a los encargados de área como intermediarios.

La posibilidad de programar las actividades en cada puesto de trabajo varía según el caso. Para los encargados, la misma es mayor, pueden hacerlo libremente, de acuerdo a su criterio personal y a las necesidades específicas. Para los pasantes esta posibilidad se encuentra mucho más limitada, y sólo pueden hacerlo dentro de los límites de tiempo establecidos o solicitados.

Evaluación de Desempeño

Para cada grupo de empleados las evaluaciones son diferentes, dependiendo básicamente del origen de las mismas, ya que cada grupo responde a áreas distintas. El proceso exigido se encuentra formalizado particularmente para personal civil, docente o pasantes.

En el caso del personal dependiente de Fuerza Aérea, tanto docentes como civiles, las evaluaciones son anuales; en tanto para los pasantes las evaluaciones pueden ser anuales o al finalizar el contrato, de acuerdo a lo solicitado por el departamento correspondiente.

En el caso de los encargados la evaluación es gestionada por el Departamento de Recursos Humanos, a través de formularios de Fuerza Aérea y sus resultados se pueden solicitar al mismo departamento. Para los pasantes las evaluaciones son demandadas por el Departamento de Pasantías. La Jefa

del Departamento recibe también una evaluación anual de su superior jerárquico.

Para realizarlas se lleva un registro de cada uno de los empleados en una planilla con capacidades y habilidades en las que se califica con una puntuación que va del uno al diez.

El control diario de las actividades lo realiza la Jefa dentro de su jornada laboral, y en los casos en que ella no pueda directamente realizar dicho control, lo delega a los encargados de cada turno. Además se lleva un registro con las estadísticas de las actividades desarrolladas, lo que en cierto modo permite controlar el desempeño de las mismas.

Los encargados manifiestan obtener una reatrolimentación oral referida a las actividades desarrolladas, en la que reciben felicitaciones y/o sugerencias por parte del personal superior.

En cuanto a la retroalimentación derivada de las evaluaciones formalmente establecidas por el Instituto, la misma debe recogerse en el Departamento o área que les dio origen, sin depender de la Jefa de Biblioteca. Estas Divisiones deben hacer firmar las evaluaciones a cada empleado, lo cual se cumple anualmente en el caso de los encargados pero no siempre se observa en el caso de los pasantes.

Dada la situación de observar falencias o necesidades se realizan actividades correctivas, aunque sólo en casos particulares. Podemos afirmar que es necesario llevar un registro más formalizado y corregir estos casos toda vez que se presenten.

Nota: debemos aclarar que al comienzo de este proyecto el Departamento se encontraba conformado por la Jefa, los encargados y los pasantes. Luego de pasados algunos meses y a consecuencia de los cambios implementados por la nueva ley de pasantías, se toma la decisión de no renovar los contratos a los pasantes y contratar personal permanente en el Instituto. Es por ello que las

funciones desempeñadas por los pasantes pasaron a formar parte de las tareas competentes para los auxiliares bibliotecarios.

Con base en toda la información antes detallada y analizada se desarrolla el diagnóstico propiamente dicho: el Sistema de Evaluación del Desempeño actualmente aplicado dentro del Departamento no contribuye a afianzar los procesos desarrollados dentro de cada puesto de trabajo, y por lo tanto no realiza aportes positivos sobre los servicios ofrecidos. Esta situación problemática se basa prioritariamente, entre otros factores, en que no se cuenta con Descripciones de Puestos formales, detalladas y específicas, destinadas a orientar las actividades cotidianas.

VIII FASE I: ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Como se hiciera mención anteriormente, al entrar en contacto con los integrantes del Departamento Biblioteca y tomar en consideración los procesos que cada uno de ellos debe desarrollar para cumplir con los objetivos impuestos y de ese modo satisfacer los requerimientos de los usuarios, se observó la necesidad de contar con un Sistema de Evaluaciones de Desempeño específico que facilite la valoración de las actividades de cada miembro de acuerdo con su función particular dentro del Departamento.

Para poder crear dicho sistema, se debe partir de la base: es necesario contar con Descripciones de Puestos formalizadas, claras y detalladas. Con ello se obtendrá una mayor especificación de las tareas y actividades que cada integrante debe desarrollar, favoreciendo una mejora en las evaluaciones de su desempeño.

Todo este proceso se halla enmarcado dentro de las características y condiciones propias de la Gestión por Competencias, a fin de orientar el trabajo y los resultados del mismo a los objetivos planteados inicialmente en este proyecto. En consecuencia se obtendrán Descripciones de Puestos por Competencias, lo que favorecerá al Departamento en la eficiencia interna de todos los procesos, en la definición de los objetivos para cada puesto y en la correcta exposición de las actividades que competen a cada miembro, impulsando una mejora visible en el servicio brindado a todos los usuarios.

A fin de completar la Fase I del presente proyecto es necesario seguir cuatro etapas definidas con anterioridad y presentadas a continuación:

- Etapa 1: Definición de competencias requeridas.
- Etapa 2: Recolección de información.
- Etapa 3: Redacción de Descripciones y Especificaciones de puestos por Competencias.
- Etapa 4: Desarrollo del Diccionario de Competencias y Comportamientos.

∞ Etapa 5: Definición de los Perfiles por Competencias.

Etapa 1 Definición de competencias

A fin de poder avanzar en el proceso planteado fue necesario *definir las competencias requeridas* con anterioridad a la recolección de información. Con base en la información obtenida en contactos anteriores y consultando a la Dirección del Departamento, se obtuvo una lista preliminar de competencias cardinales y específicas para cada posición.

Utilizando como marco de referencia la obra de Martha Alles “Gestión por Competencias: El Diccionario”¹⁶, se procedió a identificar una serie de competencias que podrían ser utilizadas como cardinales o como específicas teniendo en cuenta cada nivel. En conjunto con la Jefa del Departamento se confirmó la lista inicial de competencias.

En cuanto a las *competencias cardinales* (aquellas que se requieren para todos los miembros del Departamento por igual, sin importar el puesto o el nivel al que pertenezcan), como resultado se obtuvieron 10 competencias. A continuación se presenta cada una de ellas junto con su correspondiente definición:

Aclaración: hemos cambiado el término “cliente” por el de “usuario” ya que este último resulta más aplicable al contexto en que trabajamos.

Competencias cardinales

- 1. *Compromiso***: Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro

¹⁶Alles, Martha. Gestión por Competencias: El Diccionario. Editorial Granica. Primera edición. Buenos Aires. 2002.

de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas.

2. **Orientación al usuario:** Implica un deseo de ayudar o servir a los usuarios, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del usuario. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un usuario real sino de una actitud permanente de contar con las necesidades del usuario para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.
3. **Calidad del trabajo:** Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para el Departamento, tanto en su propio beneficio como en el de los usuarios y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.
4. **Adaptabilidad al cambio:** Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente.
5. **Integridad:** Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.
6. **Iniciativa:** Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no

sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras.

7. **Flexibilidad:** Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios del propio Departamento o responsabilidades de su cargo.
8. **Conciencia organizacional:** Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, usuarios, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.
9. **Temple:** Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica otras competencias como prudencia y fortaleza. Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, no para llevar a la empresa a un choque o fracaso seguro sino para resistir tempestades y llegar a buen puerto.
10. **Orientación a los resultados:** Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del usuario o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

En cuanto a las *competencias específicas* (aquellas que se requieren para cada puesto en particular), en primer lugar se clasificaron los puestos de

acuerdo a su nivel dentro del Departamento en iniciales, intermedios y directivos, para de ese modo poder diferenciar el tipo de competencias y habilidades requerido por cada uno. Como resultado se obtuvieron alrededor de 10 – 15 competencias para cada nivel. A continuación se presenta y define cada una de ellas, de acuerdo al nivel correspondiente:

Competencias específicas: puestos de nivel directivo

1. ***Desarrollo del Equipo:*** Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.
2. ***Modalidades de Contacto (Tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto):*** Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea.
3. ***Liderazgo:*** Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la

efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

4. **Pensamiento estratégico:** Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con usuarios, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuando hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.
5. **Empowerment:** Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
6. **Portability – Cosmopolitismo – Adaptabilidad:** Implica la habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto extranjero. La investigación indica que esta competencia se correlaciona con las de disfrutar con los viajes y conocer otros lugares, resistencia al estrés, comprensión de diferentes culturas y capacidad de establecer relaciones interpersonales.
7. **Relaciones Públicas:** Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, usuarios, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales, y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.

8. **Orientación al usuario:** Implica el deseo de ayudar o servir a los usuarios, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del usuario, tanto del usuario final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa sino también a todos aquellos que cooperen en la relación empresa – usuario, como los proveedores y el personal de la organización.

9. **Trabajo en equipo:** Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados sean pares sino que operarán como equipo en su área/grupo.

10. **Integridad:** Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertamente y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice. Queda fuera de este concepto cualquier manifestación de “doble discurso”, como “haz lo que digo pero no lo que hago”, actitud frecuente en muchos managers.

Competencias específicas: puestos de nivel intermedio

1. **Alta adaptabilidad – Flexibilidad:** Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar

convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

2. **Colaboración:** Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.
3. **Calidad del trabajo:** Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.
4. **Iniciativa – Autonomía – Sencillez:** Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. Se trata de tener capacidad para decidir, estar orientado a la acción, y utilizar la iniciativa y la rapidez como ventaja competitiva. Responder con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Capacidad de ser flexible y de imaginar que los cambios son oportunidades. Demostrar un comportamiento decididamente orientado a la asunción de riesgos. Crear nuevos y mejores procedimientos para hacer las cosas evitando la burocracia.
5. **Modalidades de contacto:** Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber

escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea.

6. **Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad:**Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.

7. **Profundidad en el conocimiento de los productos:**Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del usuario.

8. **Orientación al usuario:**Es la vocación y el deseo de satisfacer a los usuarios con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.

9. **Aprendizaje continuo:**Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know How adquirido en foros locales o internacionales.

10. **Trabajo en equipo:**Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

11. **Iniciativa:**Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.

12. **Adaptabilidad al cambio:**Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o

cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

13. **Autocontrol:** Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.
14. **Preocupación por el orden y la claridad:** Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas.
15. **Flexibilidad:** Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.

Competencias específicas: puestos de nivel inicial

1. **Alta adaptabilidad – flexibilidad:** Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.
2. **Capacidad para aprender:** Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.

3. **Dinamismo – Energía:**Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
4. **Modalidades de contacto:**Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás.
5. **Orientación al cliente interno y externo:** Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de usuarios potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un usuario real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia con “atención al usuario”, que tiene más que ver con tender las necesidades de un usuario real y concreto en la interacción.
6. **Responsabilidad:**Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
7. **Tolerancia a la presión:**Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
8. **Trabajo en equipo:**Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.
9. **Flexibilidad:**Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y

valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.

10. **Autocontrol:** Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.
11. **Conciencia organizacional:** Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica una capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas.
12. **Desarrollo de relaciones:** Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.
13. **Preocupación por el orden y la claridad:** Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.
14. **Desarrollo de las personas:** Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades de la organización.
15. **Búsqueda de información:** Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, una información que quizás sea útil en el futuro.

Se presentó esta lista inicial a cada uno de los empleados y se les solicitó que las ordenen de acuerdo con su importancia en el desempeño de sus actividades cotidianas. Se tuvo en cuenta la orientación de cada tipo de competencias y se aclaró este punto antes de realizar el ejercicio. El objetivo del mismo apunta a reducir considerablemente el número de competencias con las que se trabajará posteriormente y sobre las que se realizará la apertura en grados.

El procedimiento fue el siguiente: se expusola lista de competencias cardinales y específicas (clasificadas de acuerdo al nivel del puesto) con su correspondiente definición. Luego debieron clasificarlas por orden de importancia donde 1 era la competencia más imprescindible y 10 representaba la competencia menos importante. Se procedió del mismo modo tanto con la lista de competencias cardinales como de competencias específicas.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

Competencias cardinales

1. Compromiso
2. Orientación al usuario
3. Calidad del trabajo
4. Integridad
5. Orientación a los resultados

Competencias específicas

Puestos de nivel directivo

1. Liderazgo
2. Pensamiento estratégico
3. Orientación al usuario
4. Desarrollo del equipo
5. Relaciones públicas

Puestos de nivel intermedio

1. Calidad del trabajo
2. Aprendizaje continuo
3. Nivel de compromiso, Disciplina personal, Productividad
4. Profundidad en el conocimiento de los productos/servicios
5. Iniciativa, Autonomía, Sencillez

Puestos de nivel inicial

1. Modalidad de contacto
2. Autocontrol
3. Capacidad para aprender
4. Responsabilidad
5. Trabajo en equipo

Con estos resultados se procedió a redactar el modelo de entrevista que las incluiría y posteriormente comenzar con la etapa 2 que a más abajo se describe.

Etapa 2 Relevamiento de información

Aquí el objetivo se centra en el *relevamiento de información* de cada puesto, para conocer sus características principales, y los requisitos esenciales para su correcto desempeño. Teniendo en cuenta las necesidades impuestas por este trabajo se decidió dividir la recolección de información en dos momentos, a fin de optimizar los resultados.

1. En un primer momento se desarrollaron los modelos de entrevistas para el Análisis y Descripción de Puestos, a fin de recolectar la información pertinente a cada posición. El objetivo es la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades necesarios para cada puesto específico.

Se trata de una entrevista individual de tipo estructurada. La misma consta de preguntas estandarizadas, iguales para todos los puestos considerados dentro de una misma categoría, previendo un formato de respuesta abierto, en el que el entrevistado puede dar la respuesta que considere más apropiada en cada caso.

En el **Anexo V** se adjunta el modelo final desarrollado y aplicado al personal.

Resumen de la entrevista de Análisis y Descripción de Puestos

En primer lugar, colocamos la *fecha* a fin de otorgarle un momento específico en el tiempo y de ese modo favorecer la actualización del documento oportunamente.

A continuación, se procede a *identificar el puesto*, detallando nombre del puesto y del titular, antigüedad en el mismo, puesto al que reporta y titular del mismo; lo que nos permite obtener la primera información básica acerca del puesto y el empleado.

Las funciones del puesto nos brindan información específica sobre cuáles son las actividades que el empleado realiza y que se desprenden del objetivo del puesto laboral, señalando así funciones, tareas, duración y frecuencia a fin de obtener una información más detallada que nos de la idea de lo que realmente se hace en este puesto.

En el punto de *rol de interacción* se pretende que el empleado detalle las relaciones formales que tiene en el puesto (supervisores, subalternos etc.) que nos informan sobre cuáles son los puestos con los que mayormente interactúa y tiene contacto. Este punto está estrechamente relacionado con el siguiente donde se solicita nombrar las relaciones con otros puestos: sus motivos, las frecuencias y el método de contacto.

Los *requisitos* para ocupar el puesto son de mucha importancia ya que sabemos así cuales es el nivel de formación que se necesita para desempeñarse en el mismo, los conocimientos y el grado de cada uno. La información que obtengamos nos da una idea exacta del conocimiento a nivel

educacional y a nivel experiencia que son necesarios conjuntamente para ser apropiado en el puesto y cuál es mayormente necesario en el puesto analizado.

La autonomía es de importancia, saber el grado de la misma nos informa sobre la libertad que tiene el empleado a la hora de resolver situaciones, para determinar un método de trabajo, si puede o no alterar los mismos, de toma de decisiones, si pueden proponer alternativas, etc. Por ello al tener esta información podemos saber cuan estructurada es la jerarquía y el grado de libertad o no que los empleados posean en los diferentes puestos que se desempeñan en el Departamento.

Asimismo, investigar acerca de las *responsabilidades, toma de decisiones, y solución de problemas* apuntan a recabar información que permita observar claramente la autonomía y libertad que se posee en el Departamento en general.

Ambiente de trabajo nos brinda información sobre las condiciones de trabajo, carga horaria, riesgos de trabajo (si es que los hay) condiciones de higiene y seguridad, y otros comentarios que el empleado puede hacer y que estén relacionados con el tema al que se hace referencia.

2. Tomando como base la lista preliminar de competencias definidas en la etapa anterior y los datos obtenidos como resultado de las entrevistas, se procedió a desarrollar el modelo de Cuestionarios para el Relevamiento de las Competencias propiamente dichas. El objetivo es relevar información sobre las competencias cardinales aplicadas por el conjunto de integrantes del Departamento, y las competencias específicas aplicadas por cada empleado en su posición, para poder determinar el grado en que se usa cada una de ellas.

Al poseer información previa sobre los puestos, se desarrollaron cuestionarios con preguntas adaptadas a las funciones y tareas desarrolladas en cada caso en particular, con el objetivo de que sean más entendibles para el empleado y de ese modo obtener respuestas más

precisas. Asimismo, se definieron respuestas cerradas para todas las preguntas, con la opción de agregar algún detalle que amplíe la devolución. En el **Anexo VI** se adjunta el modelo final de cuestionario aplicado a los empleados.

Resumen del Cuestionario de Relevamiento de Competencias

Se tomaron las competencias (cardinales y específicas) seleccionadas como las más importantes y con base en la obra de Martha Alles “Diccionario de Comportamientos”¹⁷, se formulan aproximadamente dos enunciados para cada competencia, cuyas respuestas preestablecidas apuntaban a distinguir el grado en que se utiliza cada una de ellas en las diferentes posiciones.

En el caso de las competencias específicas se tuvieron en cuenta las propias para cada puesto y se presentó un cuestionario diferenciado por nivel. Las preguntas para las competencias cardinales fueron iguales para todos los empleados.

La codificación de las respuestas no se presentó en el cuestionario finalmente aplicado ya que se consideró que podía inducir la respuesta y se prefirió no develar a qué competencia apuntaba cada pregunta.

Debido a que la cantidad de integrantes del Departamento es reducida, se observó que no era necesario realizar un muestreo del personal para llevar a cabo la recopilación de la información y por ello se decidió aplicar las entrevistas a la totalidad de la población.

En el transcurso de 15 días se realizó la totalidad de las entrevistas al personal, aplicando el método de entrevista individual, con el agregado de un cuestionario de competencias, más la observación en el puesto de trabajo por un tiempo breve.

¹⁷ Alles, Martha. Diccionario de Comportamientos. Gestión por competencias. Editorial Granica. 1ra edición. Buenos Aires. 2005

Luego de evaluar los resultados obtenidos, se acordó en la necesidad de realizar un nuevo acercamiento al Departamento, a fin de aclarar algunos puntos incompletos y/o poco comprensibles. Para ello se hizo hincapié en ampliar y detallar más algunas de las preguntas realizadas en las entrevistas anteriores.

Como resultado, la información obtenida fue más específica en aquellos puntos que habían quedado poco desarrollados con anterioridad. De ese modo, se dio por finalizada la etapa de recolección de información, ya que los datos recabados podían ser procesados eficazmente a fin completar la siguiente etapa.

Etapas 3 Descripción de puestos por competencias

Luego de aplicar estas herramientas se procede al análisis y procesamiento de los datos obtenidos. En esta etapa se obtiene como resultado la *Descripción de Puestos por Competencias* para cada una de las posiciones integrantes del Departamento Biblioteca, incluyendo la información particular de cada cargo como así también las competencias requeridas por su ocupante y su correspondiente apertura en grados, de acuerdo a las diferentes necesidades y objetivos. Asimismo, se determinan los comportamientos esperados para cada competencia.

Como resultado del proceso anterior, obtuvimos la información propia de cada puesto de trabajo dentro del Departamento Biblioteca, detallando sus funciones y tareas, los procesos, las relaciones e interacciones necesarias, las características de las actividades, los requisitos personales y condiciones ambientales.

Basándonos en dicha información, los datos fueron procesados para conformar las correspondientes Descripciones de Puestos, adaptadas a cada caso en particular. Para definir el grado correspondiente para cada competencia en cada uno de los puestos, de acuerdo a las respuestas obtenidas en los cuestionarios, se les asignó un puntaje a cada respuesta del

mismo, para luego promediar los resultados obtenidos dentro de cada competencia. Concretamente:

Opción A: Grado A: 100 pts

Opción B: Grado B: 75 pts

Opción C: Grado C: 50 pts

Opción D: Grado D: 25 pts

Por ejemplo, si para la competencia “Compromiso” habían dos preguntas, y en la primera el empleado eligió la opción C y en la segunda, la opción A; se procedió del siguiente modo: 50 pts (Grado C) + 100 pts (Grado A) = 150 / 2 = 75 (Grado B). Esto quiere decir que se eligió el Grado B para la competencia “Compromiso” para dicho empleado. En el caso que la puntuación final resultante no diera una cifra exacta, se optó por la competencia con puntaje más cercano.

En el **Anexo VII** se presentan las Descripciones de Puestos finales de cada una de las posiciones pertenecientes al Departamento Biblioteca.

Etapa 4 Diccionario de Competencias

Llegado este punto y teniendo completas las Descripciones de Puestos por Competencias se puede proceder a *desarrollar los Diccionarios de Competencias* del Departamento.

El objetivo de la creación de dicho documento es generar una lista de las competencias factibles de aplicar en este Departamento. Su utilidad puede observarse ante la necesidad de conocer las competencias requeridas para cada posición en función del cumplimiento de determinados objetivos.

El diccionario es fundamental para aplicar la Gestión por Competencias en cualquier ámbito laboral. Allí se registran las definiciones de cada competencia con su respectiva apertura en grados y la definición de cada uno de ellos, lo que permite lograr una mayor precisión en el trabajo diario y en las evaluaciones posteriores.

En el **Anexo VIII** desarrolla el mismo, aplicado a las tareas y funciones del Departamento Biblioteca. Las competencias aquí descritas surgen del listado preliminar conformado junto con la dirección del Departamento Biblioteca, derivadas de las respuestas de cada uno de sus miembros a la entrevista de diagnóstico y de las necesidades detectadas en aquel momento del análisis. Se considera que dicho listado de competencias describe aquellas que serán más útiles para el ejercicio de la actividad actual y a futuro de dicho Departamento.

Etapa 5 Perfiles de Puestos por Competencias

Para completar la Fase I y finalizar el Análisis y Descripción de Puestos resta desarrollar los *Perfiles de Puestos por Competencias (Anexo IX)*. El mismo consta de las distintas competencias que son necesarias y esenciales para el desarrollo de un puesto.

El perfil de competencias presenta un listado de las distintas competencias que son necesarias y fundamentales para el desarrollo de la actividad de un puesto, así como niveles adecuados para cada uno de ellos, teniendo en cuenta conocimientos, conductas y habilidades observables. A ello se suman los comportamientos aplicables en cada caso, lo que se complementa a lo anterior y suma efectividad en la aplicación de cualquier programa por Competencias.

IX FASE II: SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Hasta aquí se han definido las competencias requeridas para el Departamento en general y para cada posición en particular. Las mismas se tomarán como base para la creación de un sistema de evaluación del desempeño que permita alcanzar los objetivos grupales e individuales con mayor eficiencia, adquirir una comunicación más fluida, clara y precisa, y permita a todos los miembros conocer la evolución de su trabajo y los resultados alcanzados.

En las páginas siguientes, se desarrollará el sistema de evaluación del desempeño propuesto, aplicable al Departamento Biblioteca, y adaptable a las características cambiantes del contexto. No obstante, es preciso que se detallen los aspectos generales, previo a la descripción de los pasos que componen el sistema propiamente dicho.

Es significativo resaltar que para el correcto desempeño de cualquier sistema, es necesario destinar parte de los recursos al control. La evaluación del desempeño es un elemento fundamental dentro de las actividades del Departamento, por lo que se considera de vital importancia proveer un sistema que permita evaluar el mismo con base a objetivos y parámetros claros, preestablecidos con anterioridad, alcanzables, pero que permitan la mejora en todos los sentidos.

El hecho de concebir la evaluación del desempeño como un proceso que merece de la atención y ocupación permanente y sistemática por evaluadores y

evaluados, refuerza la visión de la misma como herramienta de vital importancia para lograr la mejora continua del desempeño integral de cada trabajador, de las unidades organizativas y de la organización en general.

Objetivos

Es importante destacar el objetivo particular de la propuesta. Contribuir al desarrollo y gestión de los procesos dentro del Departamento en busca del beneficio del servicio brindado a los usuarios y del desarrollo de los miembros que los conforman, es la meta principal en la que se basa el diseño.

Dentro de dicho objetivo, es posible diferenciar objetivos secundarios:

- ☞ Permitir el control de las actividades desarrolladas por cada una de las personas que conforman el Departamento.
- ☞ Favorecer el cumplimiento de los objetivos de cada puesto y del Departamento en general.
- ☞ Orientar las actividades y tareas hacia los objetivos.
- ☞ Permitir el desarrollo de las competencias y habilidades en el desempeño de las actividades cotidianas.
- ☞ Favorecer el autocontrol.
- ☞ Detectar problemas actuales y/o potenciales en los procesos y asignación de recursos y funciones.

Modelo

Con base a lo detallado y expuesto en etapas anteriores en cuanto a los modelos de evaluación de desempeño, como así también sus ventajas y desventajas, y al analizar el contexto de aplicación, se considera que el modelo que más se adecúa al Departamento en cuestión es el Modelo de Evaluación

de Desempeño de 180° propuesto por la autora que nos acompañó a lo largo de todo el proyecto: Martha Alles.

Las características de este sistema se adaptan a las necesidades del Departamento en cuanto a lo que evaluación de desempeño se refiere, teniendo en cuenta que el personal del Departamento es acotado y sabiendo que la evaluación 180° es la versión reducida de la evaluación 360°. Es necesario destacar que en ningún caso se la toma como una versión depreciada de la primera si no que se entiende se adapta a las necesidades y a las circunstancias de esta organización en particular. Es importante recordar que la evaluación 180° es una novedosa forma de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas a la satisfacción de las necesidades y expectativas no sólo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios.

De acuerdo con lo expresado por Martha Alles¹⁸, se sabe que las evaluaciones jefe-empleado pueden ser incompletas, ya que toman en consideración una sola fuente. Las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. De este modo, los empleados asumen sus conductas con mayor responsabilidad y se preocupan por su efecto en los demás, generando una mejora en todos los aspectos del servicio brindado.

La autora citada nos brinda una correcta descripción de los beneficios obtenidos al aplicar esta metodología, al indicar que se fomenta el desarrollo de las competencias individuales como resultado del proceso, lo cual es productivo para el empleado, mejorando su carrera profesional, al aumentar su empleabilidad.

Asimismo, implica el desarrollo desde la perspectiva de la empresa, si las competencias fueron adecuadamente definidas, en relación con la estrategia de la organización, al desarrollar un empleado sus competencias, la misma se beneficia de forma directa.

¹⁸Alles, Martha. Op. Cit.

Alcance

En este punto se deja en claro los sujetos que abarca todo el proceso de evaluación del desempeño del trabajador, y aquellos que se excluyen del mismo.

En este caso al aplicar la evaluación se debe realizar un ligero cambio a fin de adecuar el sistema a las necesidades particulares del Departamento biblioteca involucrando a jefes, pares y al mismo evaluado (a través de una autoevaluación) sin incluir a los clientes (usuarios). También debemos tener en cuenta que aplicamos esta herramienta ya que se observan empleados que no poseen subordinados, y los mismos conforman una plantilla reducida. Las personas que participan como evaluadores son:

Empleados: compañeros de trabajo, participan en un proceso que tiene un fuerte impacto en las carreras de sus compañeros y es preciso que se garantice su imparcialidad. La responsabilidad que esto implica debe ser explicada y entendida antes de realizar la evaluación.

Autoevaluación: el mismo empleado realiza una evaluación de si mismo, analizando objetivamente su performance y desempeño a lo largo del periodo evaluado. El empleado autoevalúa su eficiencia y eficacia en cuanto a los parámetros establecidos por el Departamento.

Supervisores: realiza la evaluación de desempeño de manera objetiva, el proceso amplía la mirada del supervisor y le permite disminuir a la mitad o más el tiempo que utilizaba en las evaluaciones individuales, ya que obteniendo datos de otros puntos puede enriquecer su mirada en cuanto al desempeño y obtener datos más fidedignos y acertados.

No se considera oportuno incluir a los usuarios dentro del proceso ya que ampliaría en exceso el alcance del mismo, superando los objetivos particulares que se deben tener en cuenta en este primer acercamiento del Departamento al sistema. Luego de establecida cierta regularidad en las aplicaciones del mismo, es posible incorporar a los usuarios como partícipes del proceso de evaluación del desempeño de los empleados.

A través de la implementación de este sistema de evaluación de desempeño de 180°, el sistema de evaluaciones se vuelve más “creíble”. La información que se extrae de esta herramienta les marcará fortalezas y debilidades, permitirá reconocer discrepancias en las relaciones y determinar así necesidades de entrenamiento y/o capacitación precisas. Este sistema arrojará información objetiva e integral logrando una riqueza de datos acerca de un empleado que sería difícil de recaudar a través de cualquier otro sistema de evaluación de desempeño.

Responsabilidades

Es esencial definir claramente el papel que juegan las diferentes áreas de dirección en la aplicación del presente procedimiento desde la Jefatura del Departamento hasta los Auxiliares Administrativos.

Especial énfasis se hace en la decisiva e incuestionable responsabilidad que los directivos tienen con la planificación, organización, gestión, aplicación y control de todo el proceso de evaluación del desempeño del trabajador.

En cuanto a los empleados en general debe hacer hincapié (sin importar su función) en su compromiso con el proceso, a través del conocimiento del mismo y sobre todo de los beneficios obtenidos con su aplicación. Si todos reconocen que se obtendrá información importante sobre el ejercicio de sus actividades y el desarrollo de sus competencias, se podrá prever que se encontrarán formando una ventaja comparativa. En este caso la responsabilidad deriva de la correcta aplicación de los criterios tanto al desarrollar las tareas como al completar el formulario de evaluación.

Si bien es posible aplicar el sistema sin necesidad de realizar consultas con personal externo, resulta recomendable contratar a un consultor externo, que ante todo se encargue del procesamiento de los datos, para garantizar de ese modo mayor confiabilidad en la implementación y seguridad en el trato de la información privada. Este rol también puede ser desempeñado por alguien perteneciente al Departamento de Recursos Humanos.

Periodicidad

En cuanto a la periodicidad del sistema debería implementarse al menos dos veces al año, para poder corregir los desvíos y lograr encontrar el camino correcto hacia el mejor desempeño de los empleados. Es necesario tomar en cuenta que establecer un sistema de evaluación requiere mucho tiempo de recolección de información y de procesamiento de datos, es por ello que no es posible instaurar este sistema con demasiada frecuencia en sus comienzos, ya que, de los resultados de la evaluación se desprenderán correcciones, especificaciones de puestos, desviaciones, y nuevas alineaciones, por lo cual es recomendable respetar un periodo de tiempo para que las nuevas estrategias tengan tiempo de surtir efecto y reflejar los cambios en un tiempo prudente de 6 meses antes de realizar una nueva evaluación de desempeño.

El objetivo de la evaluación como hemos mencionado en capítulos anteriores es identificar el nivel de desempeño y las competencias alcanzadas por la persona durante el periodo de evaluación, el logro y el cumplimiento de los objetivos indicados en aquella. Por ello el sistema de evaluación en cada caso en particular es diferente, no se puede proponer un sistema universal en cuanto a su periodicidad sino que responde a las necesidades de cada situación exclusivamente.

Se considera el tiempo indicado como el óptimo ya que se propone un sistema de evaluación por competencias como un proyecto nuevo en todo aspecto y un cambio radical en los sistemas de evaluación tradicionales implementados en el Departamento hasta el momento; es por ello que dado este caso la periodicidad debe dar lugar a un tiempo de adaptación ya que el sistema de evaluación por competencias necesitará un primer periodo de conocimiento por parte no sólo de los empleados que serán los evaluados si no también de sus jefes quienes impartirán las correcciones y explicarán a los mismos qué se espera de cada uno de ellos.

Siendo así primeramente se propone una periodicidad de dos veces al año y luego queda abierto a determinación del Departamento, si la necesidad así lo requiere, realizarla con mayor frecuencia.

La periodicidad es un aspecto clave y fundamental en el éxito de la evaluación de desempeño ya que la misma debe ser delicadamente y estratégicamente establecida, no sólo se trata de realizarla, sino también de considerar los tiempos que conllevará aplicarla y procesar cada uno de los datos, no se debe caer en la confusión de que a mayor periodicidad de evaluaciones serán más provechosas o beneficiosas para el Departamento porque sería caer en un error.

Las evaluaciones deben ser un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados, la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio a elaborar planes de mejora, estos planes deben tener un tiempo prudencial de asimilación por parte de los empleados para poder procesar y entender el cambio que se espera de ellos y llevarlo a cabo. Cuando se realiza una evaluación de desempeño no sólo se hace saber cuál es el nivel de cumplimiento del empleado si no que influye también en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas utilizando las competencias pertinentes para el mismo. Entonces la periodicidad no puede redundar, ya que no daría tiempo a ver reflejados los cambios si no que estarían dentro de un sistema de correcciones constantes que confundiría a los empleados no logrando el objetivo final de la evaluación: la mejora.

Desarrollo

El sistema de evaluación propuesto se presenta en seis etapas diferentes pero relacionadas entre si, que permitirán ir desarrollando la valoración del desempeño y desprender una métrica confiable que servirá como base para el siguiente ciclo de evaluaciones, como así también para elaborar planes y/o entregar las recompensas adecuadas.

A continuación se exponen las etapas antes mencionadas:

- 1- Planificación del proceso.
- 2- Definición de objetivos (rendimiento).
Definición de parámetros de desempeño (competencias)
Establecimiento de pautas de trabajo.
- 3- Seguimiento continuo.
- 4- Evaluaciones.
- 5- Procesamiento de datos.
- 6- Devolución de resultados.

Entrenamiento de los evaluadores

Para alcanzar el éxito en la aplicación del sistema, debe tenerse en cuenta, como factor de gran importancia, el entrenamiento de los evaluadores, ya que el mismo evaluado debe convertirse en evaluador de sus compañeros de trabajo, por lo cual resulta imprescindible que conozcan el proceso en primera instancia, pero que no dejen de conocer los formularios, la aplicación de los mismos y la forma de completarlos, como así también el tratamiento que se dará la información recolectada.

En el caso de ser posible la aplicación tal como se describe anteriormente, todo ello garantiza la confiabilidad del proceso, pero también la consecución de información real. La capacitación debe centrarse en eliminar los errores subjetivos que pudiesen afectar los resultados, como ocurre con frecuencia al utilizar otros métodos de evaluación.

En primer lugar, el entrenamiento debe incluir lineamientos generales sobre la metodología a utilizar para evaluar el desempeño y los objetivos de dicho proceso. Del mismo modo debe explicarse la mecánica del sistema de puntuación, incluyendo la frecuencia con que se realizan las evaluaciones, las personas implicadas en las mismas, y cuáles son las normas del desempeño.

Luego, se presenta el formulario desarrollado y se explica el significado de cada uno de los ítems a completar. Se indican los valores de cada uno de

ellos, y se informa el significado de la valoración de la frecuencia como segundo ítem a ponderar, luego de las competencias.

Se debe recordar que es necesario aplicar un nuevo entrenamiento cada vez que se realicen modificaciones en el sistema o se incorporen nuevos miembros en el Departamento.

El sistema que se desarrolla a continuación es una propuesta aplicable que se presenta al Departamento Biblioteca a fin de mejorar el desarrollo de las evaluaciones de desempeño dentro del mismo. Este sistema es adaptable a las diferentes necesidades y requisitos que visualicen los directivos como así también a los cambios del contexto que pudieran presentarse a través del tiempo.

Etapa 1 Planificación

Como en toda etapa previa al comienzo de un nuevo proceso, es necesario que quien lo encabeza, destine el tiempo necesario a la planificación del mismo, para de ese modo visualizar las necesidades concretas dentro del período y determinar un criterio a seguir en cuanto al desarrollo de todas las actividades.

Planificar se trata de tomar decisiones para alcanzar un objetivo, teniendo en cuenta la situación actual y los elementos que pueden influir en el proceso posterior. Si bien la planificación define las acciones a seguir, durante el cumplimiento de las mismas pueden presentarse diferentes situaciones que generen la necesidad de establecer cambios respecto de lo definido en un principio.

La planificación es el proceso previo que facilita la gestión en las etapas subsiguientes, brindando orientación para el desarrollo de las actividades y soporte que avale el proceso de evaluación y los cambios que el mismo implica. Dicho proceso de planificación puede desarrollarse con un grado

mayor o menor de formalidad, dependiendo de las necesidades particulares del Departamento como así también de las exigencias que el contexto presente.

El objetivo dentro de esta etapa será determinar las reglas generales que guiarán el proceso de evaluación próximo a desarrollar.

En el caso de la planificación del sistema de evaluación de desempeño deberán establecerse ciertas condiciones generales, las cuales guiarán todo el proceso a lo largo del ciclo de evaluación. Si bien las mismas son o serán aplicables a muchos procesos de evaluación, siempre deberán ser revisadas nuevamente al comienzo de cada ciclo, y adaptadas, reducidas o ampliadas, de acuerdo a las necesidades puntuales del momento. Esta variación puede ir desde una planificación formal estableciendo los pasos predeterminados a seguir, finalizando con un documento escrito en el que se detalla cada uno de los mismos; hasta una planificación informal en la cual se determina a priori el trabajo que se debe desempeñar durante el proceso y se comunican verbalmente los lineamientos generales resultantes.

Como se mencionó anteriormente, es indispensable que esta tarea sea desarrollada por quien encabeza el proceso, que será a su vez la persona que luego presentará el sistema al resto de los empleados, y dará comienzo al ciclo de evaluación. Este hecho evidencia el compromiso de los niveles superiores con el proceso, generando confianza en los demás miembros del Departamento.

Aquí se deben tener en cuenta los requisitos y condiciones del sistema a aplicar, conociéndolo en profundidad, para así evitar errores posteriores en la gestión debidos a fallas en las cuestiones básicas del modelo.

De acuerdo a lo expuesto por la autora Martha Alles¹⁹, para una adecuada implementación deben reunirse tres elementos básicos con el propósito de crear confianza y credibilidad: una buena herramienta, apropiada a las necesidades; un buen instructivo, que explique claramente el proceso en general; y el entrenamiento de los evaluadores.

¹⁹Alles, Martha. Op. Cit.

Los resultados obtenidos al cabo de este proceso de programación se orientan a la determinación de los lineamientos generales de trabajo para los próximos 6 meses, en términos de evaluación de desempeño. Los mismos hacen referencia a pautas de trabajo, métodos de determinación de objetivos, criterios para evaluar, recomendaciones, prioridades, explicación general del proceso...

Resulta primordial el respaldo que brinden las autoridades del Departamento para su adecuado funcionamiento, ya que una falla en esta etapa puede ser la causa principal del fracaso de la evaluación de desempeño. Los directivos a la hora de evaluar deben tomar la planificación de la evaluación de desempeño como una política del Departamento sobre la gestión de personal del mismo.

El supervisor al compenetrarse con los fines de la evaluación puede desarrollar un alto grado de cooperación, lo cual resulta beneficioso en muchos aspectos, como por ejemplo, en la correcta aplicación de los principios de evaluación. Igualmente, se debe comprender que el proceso de evaluación no tiene un carácter disciplinario. No se trata de regañar o castigar al empleado sin justificación, ya que dificultaría la obtención de cambios favorables de comportamiento por parte de ese trabajador.

Es importante toda participación que se pueda obtener de los subalternos en la determinación de deberes y metas del puesto que se evalúa, o en otras actividades dentro del programa, ya que ayuda a evitar malentendidos y a lograr óptimos resultados mediante el compromiso con la tarea.

Al finalizar esta etapa deben quedar definidos los siguientes puntos:

- ☞ Selección del método de evaluación.
- ☞ Alcance de la evaluación.
- ☞ Preparación del procedimiento.
- ☞ Concientización y entrenamiento de los evaluadores.
- ☞ Criterios para evaluar.

➤ Procedimiento para procesar las calificaciones.

Etapa 2 Establecimiento de objetivos, parámetros de desempeño y pautas de trabajo

Corresponde a esta fase el desarrollo de los objetivos para evaluar el rendimiento y la definición de competencias, para evaluar el desempeño. Estos dos elementos definirán criterios que permitirán establecer un punto de referencia al momento de extraer resultados de las evaluaciones en sí.

Dichos puntos de referencia se establecen siempre en el comienzo del ciclo de evaluación, pudiendo ser modificados con posterioridad en el caso que sea necesario y si las circunstancias lo acreditan, luego de las evaluaciones parciales.

Dentro del proceso se realizará un análisis del rendimiento (grado de consecución de los objetivos fijados) y un análisis del desempeño (nivel requerido de las competencias), relacionando ambos entre ellos. Es decir que se determinarán objetivos y niveles de competencias requeridos para alcanzar los mismos. Las competencias a evaluar en cada caso y el grado que debe desarrollar la persona en cada una de ellas deriva exactamente de las descripciones de puestos desarrolladas con anterioridad.

Los *objetivos* son la meta a alcanzar al finalizar el proceso. Funcionan como el desafío que permite mantener el proceso activo, generando interés por parte de los empleados y orientado a mejorar todos los procesos y servicios.

El establecimiento de objetivos formaliza el proceso y genera compromiso por parte de las personas involucradas. El hecho de mantener expectativas en cuanto a las tareas desempeñadas por cada uno, facilita el alcance de los mismos y la mejora en todos los sentidos.

La determinación de los objetivos debe realizarse en conjunto entre la persona encargada de encabezar el proceso, en este caso la Jefa del

Departamento y los empleados que serán evaluados. Ello permite generar el compromiso anteriormente mencionado a través de la concientización y el involucramiento de todos dentro del proceso.

Es importante destacar en esta etapa la influencia de todos y cada uno de los miembros en la calidad del servicio brindado. Es factible de ese modo visualizar más claramente la aplicación de cada actividad como así también la utilidad del trabajo de cada uno.

En este caso en particular se deben observar tres grados de objetivos: objetivos para el Departamento, objetivos por áreas y objetivos para cada puesto en particular. Todos ellos son interdependientes y deben ser alcanzados en conjunto, a fin de obtener mejores resultados. Los objetivos que variarán entre ciclos y a los que apunta evaluar este sistema son los objetivos por puestos o individuales.

Los objetivos cumplen la función de guiar y coordinar las acciones a desarrollar dentro del proceso, proporcionando una base para la evaluación y el control continuo y posterior de los resultados obtenidos.

Tres son las características que deben cumplir todos los objetivos establecidos. Deben ser claros, concretos y específicos, sin dar pie a varias interpretaciones, a fin de que todos y cada uno comprenda qué se espera de ellos. Deben ser medibles, formulados de manera que su resultado sea tangible, para poder apreciar cuál es la brecha que se debe cubrir. Deben ser observables, que se refieran a cosas reales.

Una recomendación que siempre se brinda a la hora de definir objetivos es que deben comenzar con una acción (verbo) para de ese modo facilitar la comprensión del mismo y asegurar que se encuentre correctamente orientado hacia acciones concretas. Por ejemplo, un objetivo para uno de los puestos del Departamento podría ser ingresar al sistema 10 títulos como mínimo durante el ciclo, o conseguir la devolución de 20 ejemplares morosos. (Estos objetivos son presentados a modo ilustrativo).

Los objetivos deben ser verificados de algún modo, idealmente con valores que sumen 10 ó 100 para su rápida visualización. Los objetivos serán

evaluados en relación con el grado de consecución, por ejemplo en una escala de 1 a 5 como la siguiente:

- 1- Supera ampliamente
- 2- Supera
- 3- Alcanzó el objetivo
- 4- Estuvo cerca de alcanzar el objetivo
- 5- No alcanzó el objetivo

Lo ideal sería estandarizar (al menos en las primeras aplicaciones) la cantidad de objetivos planteados en cada puesto, para de ese modo facilitar la evaluación del desempeño de cada uno. Se recomienda que en una primera instancia la cantidad de objetivos indicados para cada uno de los puestos no supere los cinco. De ese modo se pueden plantear los mismos con mayor precisión dentro de los formularios de evaluación.

Las *competencias* son las herramientas personales de las que deben valerse los empleados para alcanzar los objetivos. En este caso, las mismas ya se encuentran determinadas por puestos en sus correspondientes descripciones. La evaluación de desempeño debe hacerse en relación con el puesto, por lo tanto las competencias deben ser las requeridas por el puesto.

Es necesario determinar con anterioridad una escala de medición de las mismas de acuerdo a los comportamientos observados durante el ciclo de evaluación.

En primera instancia el evaluador debe valorar en qué nivel el evaluado ha alcanzado el grado requerido de cada competencia. A su vez se solicita que valore la competencia de acuerdo a la frecuencia de aplicación, lo cual requiere determinar el número de veces que se manifiesta el comportamiento:

Siempre 100% Representa el comportamiento habitual del evaluado. Siempre se comporta de ese modo.

Frecuente 75% Representa el comportamiento frecuente del evaluado.

La mitad del tiempo 50% Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones.

Ocasional 25% Representa el comportamiento ocasional del evaluado.

Finalizado el proceso, se evaluará en qué nivel fueron aplicadas dichas competencias. Los indicadores de dicha evaluación deben ser los comportamientos que cada competencia requiere según el grado indicado, lo cual puede observarse en el diccionario de competencias o en los perfiles desarrollados para cada puesto del Departamento.

La evaluación del desempeño y del rendimiento se encuentran relacionadas desde el comienzo del proceso, ya que entre ambos elementos se apoyan y se establecen elementos conectores para optimizar el desempeño y con ellos, los servicios brindados a los usuarios.

Corresponde también a esta etapa la definición y comunicación de las *pautas de trabajo* que se deben tener en cuenta para alcanzar las metas y trabajar en conjunto a fin de optimizar todas las actividades.

Las pautas de trabajo hacen referencia a los criterios a seguir para poder hacer efectivos los objetivos y desarrollar los niveles de competencias requeridos. Se trata de intentar anticipar aspectos que pudieron quedar poco claros al comienzo del ciclo y de ellos surgiese ambigüedad en la interpretación o influyeran negativamente sobre el correcto desarrollo de las tareas cotidianas, generando desvíos innecesarios y perjudiciales.

Es probable que este anticipo sugerido no se de por completo, por lo que el sistema contempla revisiones continuas a lo largo del ciclo, tema que se tratará en la próxima etapa.

Es fundamental dejar en claro los criterios de evaluación antes de comenzar el ciclo, por lo cual hace imprescindible el desarrollo de las pautas de trabajo. Esta actividad puede tomar mayor o menor formalidad dependiendo en este caso del criterio de quien dirige el proceso y según lo considere necesario. Se sugiere de todos modos la elaboración de un documento en el que se describan los objetivos para el Departamento, para cada área y para cada puesto y asimismo los criterios generales de trabajo pueden quedar plasmados allí. De ese modo se permite la consulta de quien lo requiera en cualquier momento del ciclo.

A modo orientativo los puntos básicos que se debe considerar incluir dentro de dicho documento son los siguientes:

- ☞ ¿Porqué aplicar esta metodología? ¿Cuál es el objetivo?,
- ☞ Enumeración y/o detalle de objetivos y competencias requeridas,
- ☞ Descripción de la forma de medición programada para objetivos y competencias,
- ☞ Guías para el correcto desempeño de las tareas,
- ☞ Prioridades establecidas,
- ☞ Fechas de inicio y fin del proceso como así también de las evaluaciones propiamente dichas,
- ☞ Responsabilidades y demás involucrados, ¿Cuál es el rol de cada uno?
- ☞ Selección de evaluadores,
- ☞ ¿Cómo evitar los errores como evaluadores?
- ☞ Puntuación / calificación promedio ideal o mínima,
- ☞ Relación entre calificación y desempeño,
- ☞ Método utilizado para codificar las respuestas y traducirlas en números,
- ☞ Utilidad del informe de evaluación.
- ☞ Etc....

Los puntos incluidos dentro de este documento, como así también la información que debe incorporarse se mejorarán a medida que se avance dentro del proceso y entre distintos ciclos de acuerdo a las necesidades propias del Departamento.

Etapa 3 Seguimiento continuo

Todo sistema de evaluación de desempeño contempla o debe contemplar revisiones constantes que como ya se ha mencionado cumplen la función de permitir evaluar si se desarrollan correctamente las tareas y detectar posibles desvíos que perjudicarían la obtención de los resultados propuestos.

De este modo, del mismo sistema se desprende la posibilidad de ejecutar acciones correctivas a fin de ajustar el desempeño y dirigirlo hacia los objetivos y competencias planteados en un comienzo. Ello brinda la posibilidad de alcanzar dichos parámetros con mayor facilidad y seguridad.

Si bien el control continuo puede resultar tedioso, sobre todo para los evaluados, a su vez brinda la sensación de acompañamiento y la posibilidad de consultar y aclarar dudas.

Es de vital importancia para la consecución de las metas propuestas al inicio de cada etapa, la implementación de elementos que permitan establecer un seguimiento continuo de las actividades desarrolladas, a fin de visualizar el nivel de adaptación de las mismas a lo previsto.

Enriquecen el proceso, ya que permiten adaptarlo en el camino, sin necesidad de ver resultados negativos y comenzar un nuevo ciclo para mejorar la calidad de las tareas y funciones. De ese mismo modo permite adaptar todos los elementos si se observa que no será posible alcanzar la meta, pudiendo de esa forma reducir las expectativas antes de realizar las evaluaciones formales.

Esta etapa se justifica gracias a posibilidad que brinda para la detección temprana de posibles desvíos en la consecución de los objetivos y parámetros propuestos. En consecuencia se tomarán las medidas correctivas que se consideren necesarias, teniendo en cuenta las características de cada situación en particular, pudiendo tratarse de una modificación de las actividades, de los procedimientos o de los objetivos fijados para el periodo. Ello dependerá de las necesidades actuales y/o potenciales, como así también del criterio de los directivos del Departamento.

Para ello, las evaluaciones parciales juegan un papel fundamental. Es de ayuda poseer un formato de evaluación que permita visualizar fácilmente los puntos de interés, los cuales marcarán el rumbo del proceso desde allí en adelante.

En este caso recomendamos aplicar dos métodos conocidos de evaluación. Los mismos fueron seleccionados por la practicidad y facilidad de su aplicación. Es importante destacar que es necesario aplicar ambos en

conjunto, para reforzar los resultados obtenidos, ya que de no ser así, la información recabada sería incompleta o podría estar influenciada por diversos factores. Al aplicar ambas se reduce dicha influencia y a la vez se alcanza la posibilidad de obtener datos mayormente precisos.

De ese modo, las decisiones subsiguientes serán más sencillas, pudiendo visualizar correctamente la brecha existente entre la situación actual y la situación propuesta a futuro.

Los métodos seleccionados también dependen de la cantidad de personas a evaluar, por lo cual en este caso, al tratarse de un Departamento pequeño, se facilita la aplicación de técnicas no estandarizadas previamente y la construcción sobre la marcha del proceso. En este caso se ha optado por la observación directa y el cuestionario abierto. A continuación se describe cada uno de ellos:

Observación directa

Consiste en observar al empleado mientras desarrolla las tareas cotidianas, competentes a su puesto y tomar nota de los aspectos relevantes que inciden en la consecución de objetivos y competencias. De ese modo se obtienen elementos críticos de evaluación que permiten comparar el accionar actual con el deseado y el nivel de alcance de los objetivos; facilitando la toma de acciones correctivas si fuese necesario.

Para poder utilizar este método obteniendo resultados efectivos, se debe tener en cuenta que es necesario y obligatorio que quien realice la observación conozca con anterioridad las expectativas planteadas al comienzo del ciclo tanto en materia de objetivos como de competencias. Es recomendable que esta persona también conozca el estado en el que se encontraba el puesto y la persona a evaluar al comenzar el proceso, lo cual facilitaría la identificación de incidentes críticos.

Cuestionario abierto

Se trata de mantener una conversación, no necesariamente formal, con el empleado para poder de ese modo monitorear su desempeño y analizar si las actividades se desarrollan de forma correcta. Se deben tener en cuenta con anterioridad los puntos a seguir durante la charla, no sólo para agilizar el proceso sin desviarse por temas irrelevantes, sino también para dar mayor uniformidad al mismo entre los miembros del Departamento. Ello también permite tener puntos de referencia entre las respuestas de los diferentes evaluados.

Es conveniente combinar este método con el de observación debido al grado de subjetividad que pudieran presentar las respuestas de los empleados. De ese modo se obtiene un punto de comparación.

El cuestionario abierto brinda la posibilidad de evaluar el nivel de confianza de las personas en el proceso como así también el nivel de concientización y compromiso para con el mismo.

A continuación se desarrollan algunas preguntas orientativas, a modo de ejemplo, para facilitar la comprensión de los puntos críticos que deben tenerse en cuenta en esta etapa a fin de medir la evolución del empleado en su desempeño.

- ☞ Describir el proceso que utiliza para desarrollar su trabajo.
- ☞ Mencionar a qué tareas le otorga mayor prioridad.
- ☞ ¿Cómo considera que lleva la consecución de los objetivos propuestos?
- ☞ Qué tiene en cuenta a la hora de...
- ☞ ¿Considera suficiente el tiempo total para alcanzar los objetivos?
- ☞ ¿Qué conductas prioriza?
- ☞ Deben incluirse además preguntas relacionadas con los objetivos particulares del ciclo.

Es posible deducir preguntas para las competencias del diccionario de competencias o de los perfiles de puestos por competencias, teniendo en cuenta los grados o niveles requeridos para cada puesto. Por ejemplo:

- ☞ Para la competencia “orientación al usuario” es posible realizar consultas como: ¿Considera que su trabajo contribuye a la satisfacción de los usuarios? ¿Cómo cree que los objetivos planteados en su puesto pueden ayudar a mejorar el servicio a los usuarios? ¿Cómo influyen los usuarios en su trabajo diario? De acuerdo a las respuestas esperadas, será el grado de la competencia que deba aplicar el evaluado, y de acuerdo a las respuestas indicadas por él se valorará el grado actual en el que se desarrolla la competencia actualmente.
- ☞ La competencia “adaptabilidad al cambio” puede indagarse del siguiente modo: ¿Qué opinaría si en este momento debemos cambiar los objetivos planteados? ¿Cómo actuaría si tenemos que agregar tareas además de las ya planteadas? ¿Cree que hay algún cambio inminente que pueda afectar sus procesos?
- ☞ Para la competencia “calidad en el trabajo” se generan cuestionamientos tales como: ¿Cuáles son los aspectos que a su entender son más complejos dentro de su área de trabajo? ¿Qué haría si nota que no alcanzará los objetivos planteados? ¿Considera que sabe o conoce todo lo necesario para desarrollar al máximo las competencias? ¿Considera que es necesario que sus compañeros conozcan cómo hace su trabajo para que ellos también realicen el suyo de forma correcta?
- ☞ Para la “responsabilidad”: ¿qué importancia poseen los tiempos en las tareas que realiza? ¿Necesita que le recuerden las tareas a desarrollar a diario? ¿Cómo actúa si llegado su horario de finalizar su jornada aún le restan tareas por completar o hay usuarios esperando ser atendidos?
- ☞ Etcétera...

Como se trata de un Departamento compuesto por no más de 10 (diez) personas, y el contacto entre sus miembros es directo en casi la totalidad de las ocasiones, sería posible generar algún tipo de control casi continuo, ya que la persona encargada de la dirección del proceso puede observar la conducta de los miembros en sus actividades cotidianas, pudiendo generar acciones correctivas instantáneas sin necesidad de formalizar esta etapa, agilizando el

proceso y garantizando de ese modo el alcance de los objetivos generales e individuales.

En ese caso se puede llevar una bitácora diaria en la que la directora tome nota de las observaciones realizadas al evaluado para registrar la evaluación del mismo y para visualizar el nivel del alcance de los objetivos y competencias, como así también los puntos que se debe reforzar.

La persona encargada de realizar estas evaluaciones parciales debe conocer en profundidad el proceso que se está llevando a cabo como así también la situación inicial de las personas evaluadas para generar resultados acordes a lo requerido por el sistema. Lo ideal sería que se trate de la misma persona que da inicio al proceso en el comienzo del ciclo.

La cantidad de evaluaciones parciales a aplicar durante el ciclo completo de evaluación de desempeño dependerá de los hechos particulares de cada situación, y del criterio de la persona encargada de llevar a cabo el proceso. Se recomienda un mínimo de dos evaluaciones durante un ciclo, teniendo en cuenta que en sus comienzos el sistema se aplicará semestralmente.

La devolución de los resultados y las acciones a emprender en el caso de ser necesarias, deben realizarse lo antes posible para permitir la rectificación de los errores o el refuerzo del accionar correcto. Es importante que esta devolución sea confidencial, y que cada evaluado tenga la posibilidad de realizar las consultas necesarias para mejorar su accionar.

Una vez aplicadas las evaluaciones parciales llega el momento de aplicar la evaluación definitiva, en una nueva etapa.

Etapa 4 Evaluaciones

Aquí se presenta la etapa fundamental de todo el proceso. Si bien todas las etapas son importantes, ésta en particular reviste una importancia trascendental ya que determina la calidad de la información obtenida para completar las siguientes fases proceso.

Sus resultados no sólo determinan la calificación obtenida por cada empleado, sino también la efectividad del proceso y el futuro establecimiento de objetivos en el próximo ciclo, que se presenta inmediatamente a continuación de éste.

Como se hizo mención anteriormente, la metodología seleccionada para aplicar será la Evaluación de 180° de Martha Alles. Al tratarse de un grupo reducido de personas, se optó por aplicar una versión adaptada de la misma, aplicando sólo cuatro planillas por persona evaluada.

No hay que perder de vista, antes de comenzar, cuál es el propósito de evaluar el desempeño basándose en competencias: el desarrollo de las personas. Desde este punto de vista el beneficio es mutuo, ya que la persona desarrolla sus competencias y a su vez la empresa puede contar con ellas para el desarrollo de sus actividades.

Concretamente, el sistema de evaluación propuesto consiste en que un grupo de personas valore a otra en cuanto a los objetivos planteados y a las competencias requeridas para cada puesto.

Para valorar el nivel de alcance de los objetivos se debe completar un formulario en el que se califica el nivel de alcance de los mismos por medio de preguntas cerradas (con respuestas predeterminadas). Para valorar las competencias se completa por medio de ítems o factores predefinidos, los cuales pueden ser visualizados en los comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica laboral.

En cuanto a las competencias, la herramienta que se aplicará consiste en un formulario anónimo en el que el evaluador debe realizar dos valoraciones: en primer lugar debe evaluar la efectividad de la persona en cuanto a las competencias aplicadas, en condiciones normales de trabajo. En segundo lugar debe valorar las mismas competencias, en cuanto a la frecuencia de aplicación de las mismas.

La elección de la frecuencia como segundo elemento a evaluar permite analizar, a la vez de la consecución de las competencias indicadas, la capacidad del individuo de mantener la conducta a través del tiempo, lo cual

otorga un segundo elemento de ponderación que permite a quien evalúa pensar en concreto con qué continuidad se aplica la competencia en cuestión.

De acuerdo a lo expuesto por la autora, si bien parece una cuestión de sentido común que no se evaluará la conducta por algún hecho aislado, los evaluadores, en la prisa por completar los formularios, incurren en este tipo de error: asocian la conducta con un hecho destacado eligen un nivel en relación con ese hecho en particular, sin preguntarse si el evaluado siempre es así o sólo en algunas ocasiones.

En este caso se pondera la conducta de acuerdo con la frecuencia, por lo tanto el evaluador debe responder a la pregunta sobre si ese comportamiento o conducta se produce siempre, frecuentemente, ocurre la mitad del tiempo o es ocasional.

- **Siempre (100%):** El evaluado manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia según el diccionario de competencias utilizado.
- **Frecuente (75%):** El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.
- **La mitad del tiempo (50%):** El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.
- **Ocasional (25%):** El evaluado manifiesta sólo en ocasiones la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.

Los evaluadores pueden ser seleccionados de acuerdo a varias técnicas, dependiendo del criterio de quien encabeza el proceso, siempre teniendo en cuenta que para todas las personas evaluadas la selección de sus evaluadores debe realizarse del mismo modo.

De acuerdo con la práctica más extendida en la aplicación de evaluaciones de este tipo, cada miembro del Departamento debe seleccionar a las personas encargadas de evaluarlo, siempre recalando la confidencialidad del proceso y concientizando la selección de personas que aporten críticas

constructivas de su desempeño, obteniendo un resultado más positivo para el desarrollo y mejora de sus competencias.

Es posible también que esta decisión sea tomada al azar, como por ejemplo con un sorteo, donde tanto el evaluado como los evaluadores deberán asumir su rol de acuerdo con lo decidido. Asimismo, los evaluadores pueden ser seleccionados por la dirección del Departamento por quien encabeza el proceso, teniendo siempre en cuenta un criterio razonable de selección y aplicando el mismo método para el puesto de director, por lo cual esta decisión deberá ser tomada por el superior inmediato, que se encuentra fuera del Departamento.

En todos los casos se debe tener en cuenta que debe tratarse de personas que tengan oportunidad de ver al evaluado dentro de su horario de trabajo, observando su accionar como para poder estimar sus competencias.

A continuación se desarrolla un formulario de evaluación del desempeño, creado especialmente para la aplicación del sistema propuesto. El primer formulario se destina a la valoración del alcance de los objetivos, y el segundo a la evaluación de las competencias. En el caso de los objetivos debe incluirse un formulario por cada objetivo planteado. En el caso de las competencias cardinales indicadas, son las propias del Departamento; las competencias específicas han sido tomadas a modo de ejemplo, sin intención de describir un puesto en particular.

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

VERIFICACION DE OBJETIVOS

Evaluado:

Respecto de la
persona que será
evaluada soy

SUPERVISOR
EVALUADO
(Autoevaluación)

COMPAÑERO
SUBORDINADO

En cuanto al objetivo planteado N° 1: “ xxxxxxxxxxxx”. Ud. Considera que el nivel alcanzado se asemeja a:

1. Supera ampliamente
2. Supera
3. Alcanzó el objetivo
4. Estuvo cerca de alcanzar el objetivo
5. No alcanzó el objetivo

En cuanto al objetivo planteado N° 1: “ xxxxxxxxxxxx”. Ud. Considera que el nivel alcanzado se asemeja a:

1. Supera ampliamente
2. Supera
3. Alcanzó el objetivo
4. Estuvo cerca de alcanzar el objetivo
5. No alcanzó el objetivo

En la implementación de este formulario se recomienda incluir la definición de la competencia (además del nombre).

En el momento de la entrega de las evaluaciones, dicho formulario debe ir acompañado de otros documentos, a fin de facilitar su aplicación y de disminuir los márgenes de error. En particular se debe incluir una hoja de presentación, una hoja en la que se describe el procedimiento a realizar, una hoja con las instrucciones para completar el formulario y la cantidad de formularios necesarios, de acuerdo a la cantidad de personas que deba evaluar cada uno.

Es recomendable imprimir los formularios completos para cada integrante, incluyendo su nombre en cada uno de ellos, para facilitar su identificación y para evitar confusiones a la hora de realizar las valoraciones pertinentes ante quien corresponda. Como ya se hiciera mención con anterioridad, para cada persona implicada en la evaluación deberán generarse cuatro formularios, para ser entregados a sus respectivos evaluadores (al superior, a dos pares, y una queda para el evaluado, como autoevaluación).

Una vez completados los formularios, los mismos deberán ser entregados a la persona designada a tal fin, o quien se encargue de dirigir las evaluaciones, para que la información sea procesada y generados los informes.

Etapa 5 Procesamiento de datos

El procesamiento de resultados es una etapa que posee casi tanta importancia como las evaluaciones en sí. Ello se debe a que se trata de un proceso que requiere de gran precisión, teniendo en cuenta los criterios establecidos con anterioridad, a fin de traducir la información en una calificación puntual del desempeño del empleado.

Es de vital importancia definir con anterioridad a la implementación del proceso, quién va a ser la persona o el organismo encargado de gestionar esta etapa, a fin de aportar mayor claridad al sistema. Es recomendable que se trate de un consultor externo a la organización, a fin de garantizar la confidencialidad de los datos y de ese modo otorgar mayor confiabilidad al proceso.

De todos modos, es necesario observar la posibilidad de que no sea posible la contratación de un consultor externo para la gestión en esta etapa, sino que más bien puede darse el caso de que lo realice una persona perteneciente al departamento de Recursos Humanos o hasta el mismo superior a cargo del Departamento, es decir, la Jefa de Biblioteca.

En estos últimos casos debe garantizarse la confidencialidad con mayor agudeza, teniendo en cuenta la desconfianza que pueda generar el tratamiento de la información dentro de la organización. El énfasis en esta etapa debe centrarse en conducir la misma con la mayor seriedad posible, dando a entender que la información se mantendrá en el mayor secreto posible, para preservar la privacidad de los datos recabados.

Para obtener la puntuación final se ha tomado el método detallado por la autora MarthaAlles en su obra “Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°” el cual se transcribe a continuación a través de un ejemplo:

Si un evaluador entiende que la competencia se manifiesta según su descripción (definición de la competencia y su apertura en grados) en un grado B (75% de la competencia) y la misma se verifica en todos los casos, o sea

“siempre” (100%). El resultado final será igual a lo observado (Grado B) ponderado por la frecuencia, en este caso “siempre”. En este ejemplo la resultante sería igual a 75% (100% de 75). La competencia observada en grado B, al ser ponderada por la frecuencia “siempre” conserva su mismo grado.

Grado	Grado en %	Frecuencia	Frecuencia en %	Ponderación	Grado resultante por ponderación
B	75	Siempre	100	75 x 1	B

Si por el contrario el evaluador observara que la conducta del evaluado está comprendida dentro de la descripción en el grado A (100%) pero que esa conducta sólo se manifiesta en la mitad de las ocasiones (la mitad de tiempo o 50%) el resultado final del ponderado de la competencia por la frecuencia sería el resultante de calcular el 50% de 100. La competencia ponderada sería de 50, por lo cual una competencia observada en Grado A al ser ponderada por la frecuencia “la mitad del tiempo” se torna en Grado C.

Grado	Grado en %	Frecuencia	Frecuencia en %	Ponderación	Grado resultante por ponderación
A	100	La mitad del tiempo	50	100 x 0,50 = 50	C

Como resultado en esta etapa, se debe producir un informe para cada evaluado, el cual debe ser suficientemente claro y explicativo por si mismo. Se elabora un solo ejemplar del informe y se remite al evaluado directamente desde la persona encargada de procesar la información. Sólo el participante conoce la situación y los observadores seleccionados, por lo tanto él es el único que puede interpretar y analizar los resultados.

El informe debe ser claro, con una breve reseña de cuál fue la metodología utilizada, y adjuntar gráficos explicativos del resultado.

El informe presentado como resultado de esta etapa debe incluir los siguientes conceptos, dentro del formato del mismo, no siendo necesario que cumpla con algún requisito de presentación. Se debe aclarar también hacia quién va destinado, ello determinará los términos que se manejen y el nivel de detalle observado.

Asimismo, debe elaborarse un informe dirigido a la dirección del Departamento en el que se incluyen los resultados obtenidos por el grupo evaluado, sobre todo referido a las competencias cardinales. Para las competencias específicas, es posible elaborar un informe por familia de puestos, donde un grupo de personas deben reunir las mismas competencias.

A pesar de que la información obtenida en la evaluación es confidencial y, como se mencionó con anterioridad, debe confeccionarse un solo ejemplar de la misma, será de mucha utilidad para la dirección del Departamento un informe consolidado de las evaluaciones efectuadas. Ello no afecta la confidencialidad del proceso y puede ser de utilidad para la toma de decisiones. Por ejemplo, si se observa en el informe que una o más de las competencias evaluadas tienen un bajo desarrollo o menor que el esperado, contará con una llamada de atención para revisar las políticas o tomar acciones correctivas.

Etapa 6 Devolución de resultados

Para finalizar el proceso resta transmitir los resultados obtenidos a las personas evaluadas, cerrando con ello el sistema. Volviendo a comenzar el siguiente ciclo con una nueva planificación.

Las personas a las cuales va dirigido el feedback son las personas evaluadas durante el ciclo presente, y la transmisión de los resultados debe ser realizada exclusivamente por la Dirección del Departamento. De ese modo se confirma el compromiso de dicha área con el proceso, y concretamente hace posible la explicación del método utilizado para obtener las puntuaciones nuevamente si es necesario, como así también dejar en claro hasta qué punto se alcanzaron los objetivos y se cumplieron los parámetros solicitados.

El feedback debe tratarse de una devolución sincera por parte del evaluador, específica, lo cual es de absoluta importancia ya que es un punto clave en el correcto entendimiento del empleado en cuanto a su desempeño; las comparaciones sobre el mismo deben ser claras en cuanto a su avance o retroceso desde la última devolución, posiblemente podría ir acompañado de tablas comparativas o estadísticas para una mejor comprensión.

Se trata de una etapa que debe estar perfectamente armada para que sea la conclusión comprensible de un largo proceso de evaluación, por ende debe estar basado en más de un ejemplo de incidentes para que sea realmente sustentable y también en más de una opinión comunicándolo de manera positiva y constructiva basada en las competencias del empleado y no en las características de la personalidad del mismo y desde luego integrada a temas relevantes y de importancia.

Debe admitirse la posibilidad de apelar o solicitar una explicación sobre los resultados obtenidos, garantizando de ese modo una correcta devolución y la conformidad de los empleados en cuanto a la seguridad del proceso. Es de

mucha importancia este punto ya que la disconformidad y/o desconocimiento de los empleados en cuanto a la retroalimentación, resultade gran impacto en ellos. El desconocimiento de las devoluciones o la mala explicación de las mismasiempre traerá aparejada la disconformidad de los empleados y sobre todo se verá afectada de manera directa el próximo proceso de evaluación de desempeño,dado que provocará desinterés en los próximos procesos y no se logrará el completo compromiso, lo cual es fundamental para conseguir resultados positivos.

Una vez presentado el resultado sería óptimo dar lugar a que los mismos evaluados propongan mejoras tanto de las actividades cotidianas, como del sistema de evaluación aplicado, traduciéndose ello en críticas constructivas que permitan enriquecer los procesos y obtener mejores logros a futuro.

La participación de los empleados en las devoluciones y las posibles oportunidades de derecho a réplica son un paso que el proceso no debe dejar pasar por alto, de él se desprenden varios puntos a tener en cuenta como por ejemplo:

- ☞ Que el empleado tenga un momento después de la devolución de expresar algún tipo de comentario con respecto al mismo, sintiendo la libertad y la posibilidad de explicar si alcanzó o no los objetivos planteados y cuáles fueron los inconvenientes por los cuales no pudo lograrlos (de ser el caso) para que así se puedan rever, de ser necesario, los objetivos.
- ☞ Que la devolución sea respetuosa y trate siempre de incrementar las fortalezas del empleado y no redunde en críticas destructivas o amenazantes en cuanto a su desempeño, pero se debe recordar también que es necesario en algunas ocasiones un feedback negativo para que el empleado sienta la necesidad de superación y evolución.

La devolución debe ser específica, descriptiva, oportuna y práctica, aunque recibir críticas no suele ser agradable, estar abierto a opiniones bien intencionadas y elaboradas sólo puede favorecer el progreso profesional, pero depende del supervisor lograr ese ambiente.

Aún teniendo en cuenta la importancia que esta etapa reviste, se debe recordar que el proceso no concluye cuando se presentan los resultados de una evaluación, ni después de su lectura y análisis. La persona evaluada debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida; y de ese modo procesar la información para luego encarar acciones concretas a fin de mejorar aquello que así lo requiera. El logro se obtiene a través de la creación de un plan concreto de desarrollo de las competencias.

CONCLUSIONES

En este apartado daremos cierre a nuestro trabajo de intervención en el Departamento Biblioteca del Instituto Universitario Aeronáutico, analizando el nivel de cumplimiento de los objetivos trazados al comienzo del mismo, teniendo en cuenta las adaptaciones y/o modificaciones que debieron realizarse en su transcurso debido a diversas alteraciones en los contextos o en las características mismas en la organización interna del funcionamiento de dicho Departamento.

☞ Recolectar e interpretar toda la información necesaria a los fines de lograr un conocimiento detallado de la organización, acorde a los fines generales de este trabajo

El proceso de recolección de información fue llevado a cabo con éxito a través de dos instrumentos de recolección de datos, los que fueron adaptados a las características del contexto en el que se aplicaron como así también de las personas a las que estaban dirigidas, por lo que resultaron elementos clave para obtener datos de calidad.

En este caso el objetivo planteado al inicio de nuestro trabajo de campo se cumple efectivamente, obteniendo de ese modo los resultados deseados.

☞ Formular el Análisis y Descripción de cada uno de los puestos de la Biblioteca

Con base a la información recolectada y al análisis de la misma, se crearon las Descripciones y Especificaciones de Puestos para cada una de las posiciones que conforman el Departamento en estudio, en las cuales se tuvieron en cuenta las necesidades particulares de cada proceso y los factores que influyen a los mismos, tanto internos como externos.

El objetivo en este caso es facilitar y agilizar la dinámica interna dentro del Departamento, agregando el plus de la base en la Gestión por Competencias, lo cual optimiza la tarea individual y beneficia la colectiva o general del Departamento.

☞ *Analizar las características del modelo de Evaluación de Desempeño vigente en este Departamento.*

Dentro del análisis de los datos recolectados en las primeras entrevistas, nos detenemos en el modelo existente de Evaluaciones de Desempeño dentro del Departamento, especificando las características del mismo de acuerdo a los diferentes grupos de empleados que lo conforman.

Luego, al finalizar dicha etapa, se concluye con la elaboración del diagnóstico propiamente dicho, en el cual se plasma la necesidad propiamente dicha de efectuar ciertas modificaciones que intentamos especificar más adelante en los capítulos siguientes.

☞ *Diseñar un Sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias acorde a las características particulares de cada puesto, y de la institución en su conjunto.*

Dichas descripciones otorgan una raíz firme para comenzar a plantear soluciones en pos de mejorar el sistema existente de Evaluaciones de Desempeño. De ese modo y partiendo desde allí surge la propuesta del presente proyecto, creando un sistema basado a su vez en la Gestión por Competencias.

Como se ha descripto con anterioridad, el objetivo principal del mismo es proveer a los directivos del Departamento y a cada uno de los miembros de un elemento que les permita valorar con mayor precisión el aporte actual y potencial de cada uno, otorgando un parámetro de medición efectivo y permitiendo establecer objetivos de mejora más precisos y alcanzables.

☞ *Lograr que el sistema diseñado se encuentre alineado con las estrategias particulares del Departamento Biblioteca y adaptado a los requerimientos institucionales.*

La creación del sistema propuesto tiene en cuenta desde su comienzo las características principales del Departamento, teniendo siempre presente la posibilidad de realizar las adaptaciones necesarias para enfocarlo hacia las estrategias puntuales que pudieran surgir y/o hacia los requerimientos propios de su contexto inmediato, la institución.

Teniendo en cuenta lo antes desarrollado, se puede concluir que el objetivo general del presente proyecto, fue alcanzado al finalizar el mismo, en la elaboración del sistema de evaluación del desempeño propiamente dicho.

De todos modos resulta no menos importante agregar otros puntos a modo de conclusión, que quedan fuera de los objetivos anteriormente detalladas.

En primer lugar debemos destacar la posibilidad que nos brindó este proyecto de aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera como así también de ver en acción las teorías reconocidas.

Asimismo, la oportunidad de observar desde cerca el funcionamiento de una organización, centrándonos en un Departamento de la misma, resulta de gran valor para poder conocer los contextos reales de acción en el presente, con los que deberemos enfrentarnos en un futuro como profesionales de Recursos Humanos.

Aplicando las técnicas e instrumentos correspondientes a la metodología de investigación pudimos observar el Departamento en cuestión y diagnosticar, en conjunto con su personal, una situación problema que, si bien no precisa de una urgente solución, acarrea numerosos inconvenientes a la hora de desarrollar el trabajo cotidiano. Luego de establecer cuál es el problema

concreto se dio lugar a la creación de otros instrumentos de recolección de información para poder brindar una solución confiable al mismo.

Con este desarrollo se pretende facilitar la comprensión de las actividades y funciones de cada posición, marcando límites precisos en el desempeño de las mismas, y con ello agilizar las evaluaciones internas del desempeño a fin de lograr una mejora general en todos los servicios.

BIBLIOGRAFÍA

- ☞ Alles, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Ediciones Granica. 2006.
- ☞ Alles, Martha. Desempeño por competencias: evaluación de 360. Ediciones Granica S. A. Buenos Aires. 2005.
- ☞ Gomez-Mejía, Luis; Balkin, David; Cardy, Robert. Gestión de recursos humanos. Prentice Hall. Madrid. 1998
- ☞ Levy-Leboyer, Claude. La gestión des compétences. Les éditions d'organisation. París. 1992.
- ☞ Oria Morales Aracena-Asesora de Recursos Humanos. Gestión de recursos humanos basada en competencias. Santo Domingo, República Dominicana. Fecha de Publicación: 03/2008
<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>
- ☞ Pereda Martín, Santiago; Berrocal Berrocal, Francisca. Gestión de recursos humanos por competencias. 2º edición. Editorial Universitaria Ramón Areces. 2006. Madrid.
- ☞ Pereda Martín, Santiago; Berrocal Berrocal, Francisca. Técnicas de análisis y descripción de puestos en la gestión por competencias.
http://sorad.ual.es/mitra/documentos/tec_pereda03/ALMER%C3%8DA%20PUESTOS.pdf
- ☞ Sagi-Vela Grande, Luis. Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización. Editorial ESIC. Madrid. 2004.

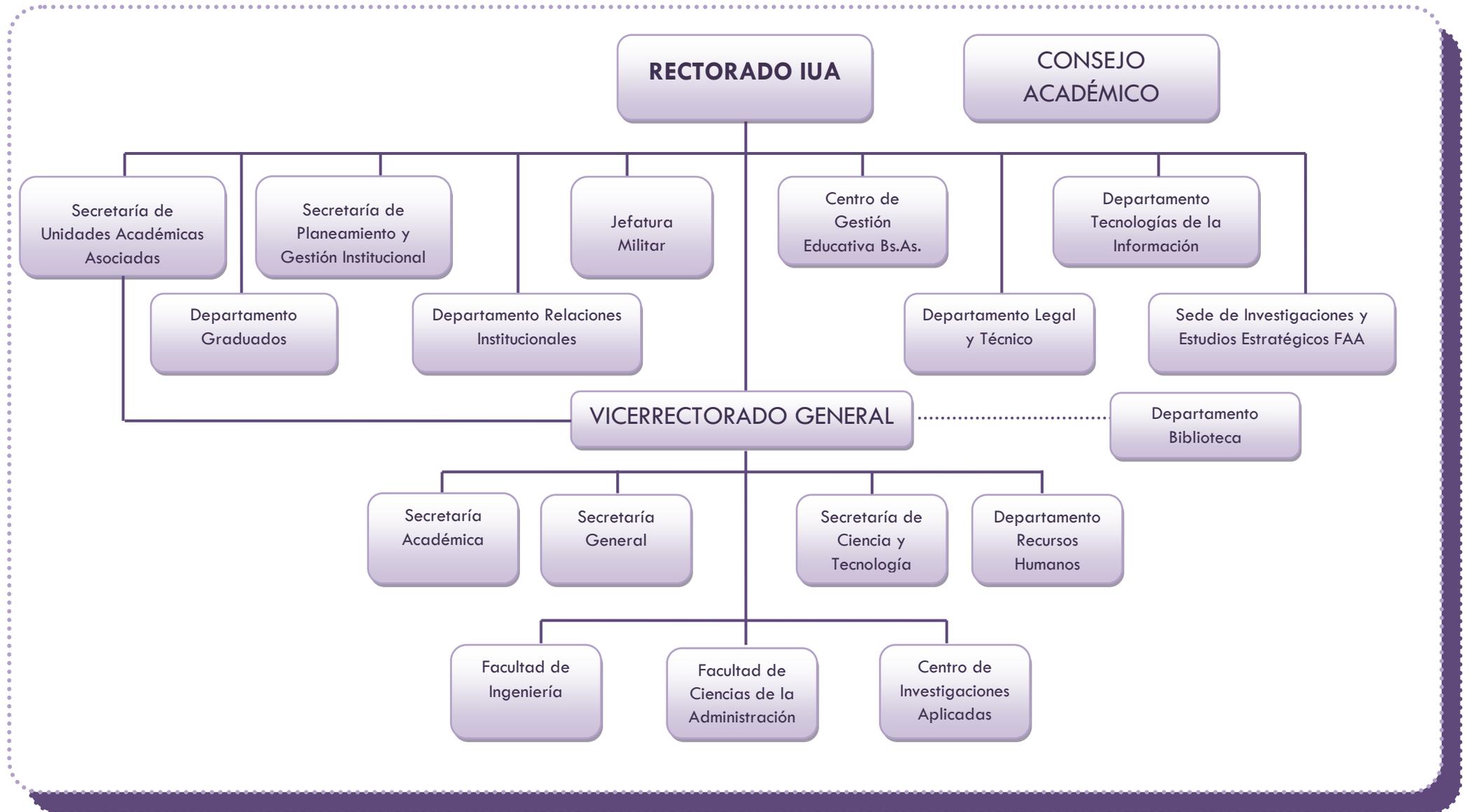
- ☞ Spencer, Lyle y Spencer, Signe. Competence at work, models for superior performance. John Wiley & Sons Inc, USA. 1993.

- ☞ Werther, William y Davis, Keith. Administración de Personal y de Recursos Humanos. 5ta edición. McGraw-Hill. 2000.

- ☞ Werther, William y Davis, Keith. Administración Recursos Humanos. El capital humano en las empresas. 6ta edición. McGraw-Hill. 2008.

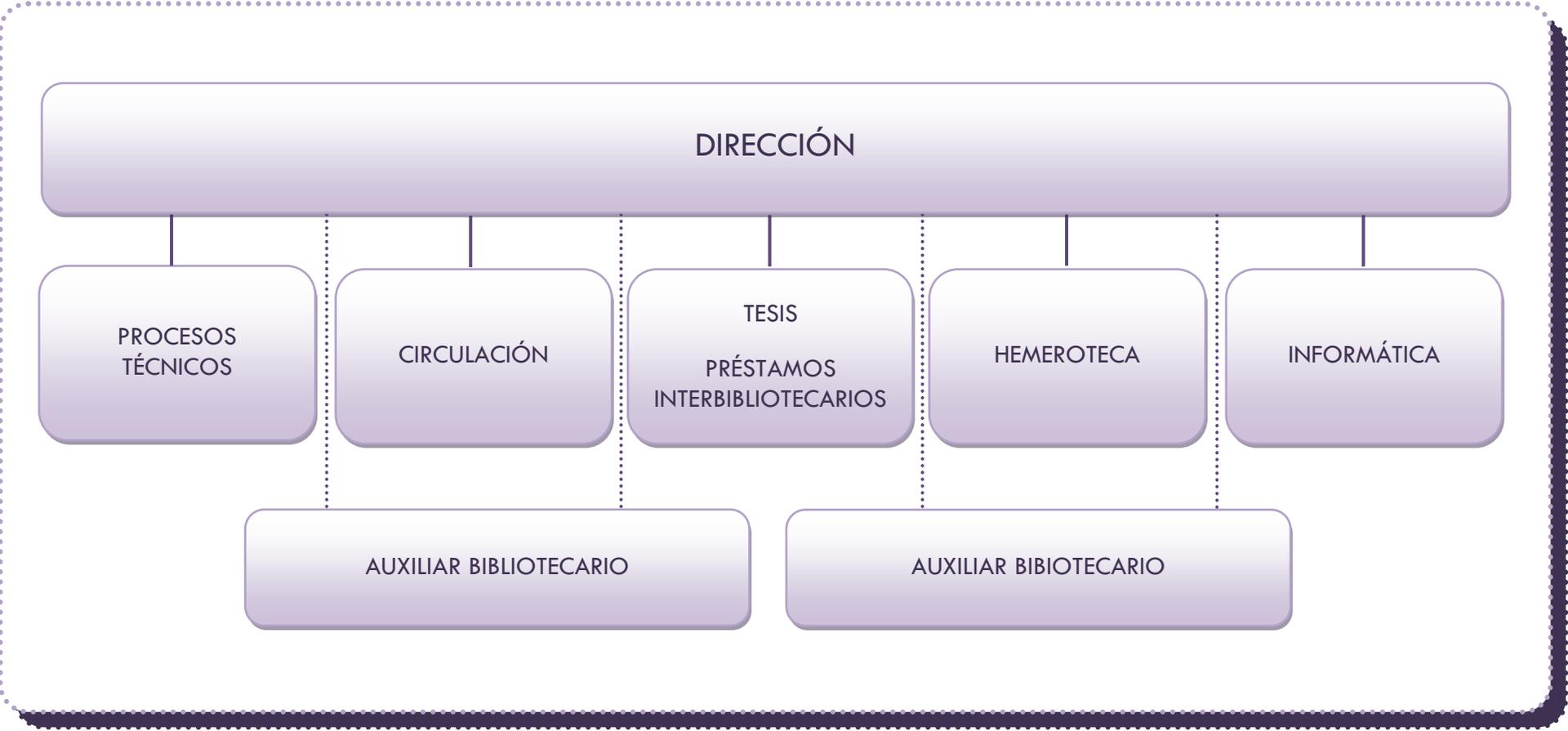
ANEXO I Organigrama IUA

ORGANIGRAMA IUA



ANEXOII Organigrama Biblioteca IUA

ORGANIGRAMA BIBLIOTECA IUA



ANEXO III Entrevista de Diagnóstico

Dirección de la División:

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

Licenciatura en Recursos Humanos

Proyecto de Grado

División Biblioteca

Nombre del puesto:

.....

Jornada laboral:

.....

El objetivo de la realización de este cuestionario es recabar información para la realización del Proyecto de Grado, que significará la culminación de nuestros estudios como alumnas de la carrera de Licenciatura en Recursos Humanos. En el mismo estamos analizando el modo en que se llevan a cabo los procesos de Análisis y Descripción de los puestos de trabajo y de Evaluación de Desempeño en esta división. La información que usted nos brinde nos será de vital importancia para el desarrollo de nuestra investigación.

Desde ya muchas gracias por su colaboración.

Por favor, conteste a cada pregunta teniendo en cuenta el objetivo de esta encuesta y las características propias de las actividades que desarrolla cotidianamente.

1. ¿Cuáles son las principales funciones del área Biblioteca?
2. ¿Posee directivas desde el departamento de personal en relación a su gestión?
3. ¿Se utiliza la gestión del personal por competencias? ¿Se conoce esta teoría?
4. ¿Se definen competencias generales requeridas para el personal que trabaja en Biblioteca?
5. ¿Mantiene contacto directo con todos los puestos o hay intermediarios? ¿Con qué frecuencia?
6. ¿Se trabaja con descripciones de puestos? De ser –SI- ¿Están actualizadas? ¿Son conocidas por los ocupantes de los puestos?
7. De ser –NO- la respuesta anterior ¿Cómo conocen lo empleados las actividades realizar?
8. Ante situaciones no previstas ¿están predeterminadas las respuestas? ¿Quién decide? ¿Qué criterios se utilizan?
9. ¿Se observa rotación (cambios continuos) entre los empleados? ¿En algún puesto en particular?
10. ¿Con qué métodos controla las actividades realizadas dentro de Biblioteca?
11. ¿Existen requisitos de evaluación impuestos por la institución?
12. ¿Existe un proceso formalizado de evaluación del desempeño? ¿Para todos los puestos? ¿Igual o diferente para cada uno?
13. ¿Cuándo se realizó la última evaluación de desempeño del personal?
14. ¿Se trabaja por objetivos? De ser –SI- ¿Son conocidos por todos? ¿Se actualizan? ¿Con qué frecuencia?
15. ¿Qué métodos se utilizan para las evaluaciones de desempeño? Observaciones, encuestas...etc.
16. ¿Se sigue alguna secuencia o procedimiento para las evaluaciones de desempeño?
17. ¿Hay retroalimentación al empleado luego de la evaluación?
18. ¿Se realizan actividades correctivas luego de las evaluaciones, en caso de ser necesarias?

19. ¿Qué antigüedad posee en el área? ¿Se desempeñó con anterioridad en otra función? De ser así, ¿Hace cuánto se desempeña en su posición actual?
20. ¿Cuáles son las funciones básicas que desempeña en su posición? Piense en actividades rutinarias, periódicas y eventuales.
21. ¿Qué cree que sucedería si usted no realizara estas actividades?

22. ¿Qué factores considera que contribuyen significativamente al desarrollo adecuado del puesto?
23. ¿Qué habilidades y capacidades considera indispensables para cumplir con las tareas que su posición requiere?
24. ¿Qué requisitos se piden a la hora de acceder al puesto? ¿Qué estudios son imprescindibles?
25. ¿Se guía a través de una planificación de actividades para realizar las tareas?
26. ¿Figura por escrito la descripción de tareas que debe realizar en su puesto?
27. ¿El puesto en el que se desempeña le permite usar todas sus habilidades y conocimientos?
28. En esta posición ¿desarrolla tareas de manera completa o una parte de ellas las finaliza otro empleado? ¿Con qué frecuencia?
29. ¿Recibe información que le indique cómo está desarrollando su trabajo? De ser así ¿qué tipo de información y cómo la recibe?
30. ¿Qué actitudes valora en sus subordinados en el desarrollo de su trabajo?

Encargados:

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

Licenciatura en Recursos Humanos

Proyecto de Grado

División Biblioteca

Nombre del puesto:

.....

Jornada laboral:

.....

El objetivo de la realización de este cuestionario es recabar información para la realización del Proyecto de Grado, que significará la culminación de nuestros estudios como alumnas de la carrera de Licenciatura en Recursos Humanos. En el mismo estamos analizando el modo en que se llevan a cabo los procesos de Análisis y Descripción de los puestos de trabajo y de Evaluación de Desempeño en esta división. La información que usted nos brinde nos será de vital importancia para el desarrollo de nuestra investigación.

Desde ya muchas gracias por su colaboración.

Por favor, conteste a cada pregunta teniendo en cuenta el objetivo de esta encuesta y las características propias de las actividades que desarrolla cotidianamente.

1. ¿Qué antigüedad posee en el área? ¿Se desempeñó con anterioridad en otra función? De ser así, ¿Hace cuánto se desempeña en su posición actual?
2. ¿Posee personal subordinado a cargo? ¿Cuántos?
3. ¿Cuáles son las funciones básicas que desempeña en su posición? Piense en actividades rutinarias, periódicas y eventuales.
4. ¿Qué cree que sucedería si usted no realizara estas actividades?
5. ¿Qué habilidades y capacidades considera indispensables para cumplir con las tareas que su posición requiere?
6. ¿Mantiene contacto o relación directa con todos sus compañeros? ¿Con qué frecuencia?
7. ¿Cómo conoce las tareas que debe realizar?
8. ¿Figura por escrito la descripción de tareas que debe realizar en su puesto?
9. ¿Se guía a través de una planificación de actividades para realizar las tareas?
10. ¿Qué nivel de responsabilidad requiere su posición?
11. ¿El puesto en el que se desempeña le permite usar todas sus habilidades y conocimientos?
12. ¿Qué posibilidad tiene de programar su trabajo y seleccionar las herramientas para llevarlo a cabo?
13. En esta posición ¿desarrolla tareas de manera completa o una parte de ellas las finaliza otro empleado? ¿Con qué frecuencia?
14. ¿Utiliza algún programa de PC especial para la realización de sus actividades? ¿Habitualmente?
15. ¿Considera que necesita formación especial para cumplir sus actividades?
16. En caso de situaciones no previstas, ¿están predeterminadas las respuestas? ¿Quién decide?
17. ¿Quién controla sus actividades? ¿Con qué método? Observaciones, encuestas...etc.
18. ¿Recibe información que le indique cómo está desarrollando su trabajo? De ser así ¿qué tipo de información y cómo la recibe?
19. ¿Se realizan evaluaciones del desempeño de sus actividades? ¿Con qué método?
20. ¿Recibe información acerca del resultado de dichas evaluaciones? ¿A través de qué medio?

Auxiliares:

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

Licenciatura en Recursos Humanos

Proyecto de Grado

División Biblioteca

Nombre del puesto:

.....

Jornada laboral:

.....

El objetivo de la realización de este cuestionario es recabar información para la realización del Proyecto de Grado, que significará la culminación de nuestros estudios como alumnas de la carrera de Licenciatura en Recursos Humanos. En el mismo estamos analizando el modo en que se llevan a cabo los procesos de Análisis y Descripción de los puestos de trabajo y de Evaluación de Desempeño en esta división. La información que usted nos brinde nos será de vital importancia para el desarrollo de nuestra investigación.

Desde ya muchas gracias por su colaboración.

Por favor, conteste a cada pregunta teniendo en cuenta el objetivo de esta encuesta y las características propias de las actividades que desarrolla cotidianamente.

1. ¿Qué antigüedad posee en el área?
2. ¿Cómo conoce las tareas que debe realizar?
3. ¿Figura por escrito la descripción de tareas que debe realizar en su puesto?
4. ¿Cuáles son las funciones básicas que desempeña en su posición? Piense en actividades rutinarias, periódicas y eventuales.
5. ¿Qué cree que sucedería si usted no realizara estas actividades?
6. ¿Se guía a través de una planificación de actividades para realizar las tareas?
7. ¿Qué habilidades y capacidades considera indispensables para cumplir con las tareas que su posición requiere?
8. ¿Mantiene contacto o relación directa con todos sus compañeros? ¿Con qué frecuencia?
9. ¿Sus funciones son siempre las mismas o cambian / se agregan / modifican con frecuencia? ¿De qué depende?
10. ¿El puesto en el que se desempeña le permite usar todas sus habilidades y conocimientos?
11. ¿Qué posibilidad tiene de programar su trabajo y seleccionar las herramientas para llevarlo a cabo?
12. ¿Utiliza algún programa de PC especial para la realización de sus actividades? ¿Habitualmente?
13. En esta posición ¿desarrolla tareas de manera completa o una parte de ellas las finaliza otro empleado? ¿Con qué frecuencia?
14. ¿Quién controla sus actividades? ¿Con qué método?
15. ¿Recibe información que le indique cómo está desarrollando su trabajo? De ser así ¿qué tipo de información y cómo la recibe?
16. ¿Se realizan evaluaciones del desempeño de sus actividades? ¿Con qué método? Observaciones, encuestas...etc.
17. ¿Recibe información acerca del resultado de dichas evaluaciones? ¿A través de qué medio?

ANEXO IV Resumen de Información

Respuestas Nivel Directivo									
Puesto	Antigüedad en Biblioteca	Antigüedad en el puesto	Subordinados	Funciones básicas	Habilidades	Plan de actividades	Descripción escrita de las tareas	Quien controla	Retroalimentación
Jefa de Biblioteca	12 años	4 años	Si	Planificación y organización de procesos y servicios	-	Plan estratégico par 5 años	Si	Superior jerárquico	Evaluación anual

Respuestas funcionamiento de Biblioteca – Jefa de Departamento								
Gestión por competencias	Contacto con subordinados	Descripciones de puestos	Rotación	Método de control de las actividades	Proceso formal de evaluación	Procedimiento de evaluación	Retroalimentación	Actividades correctivas
Se conoce – No se aplica	Relativo. Intermediarios: encargados de área	Manuales de procedimientos (en proceso) – Se explica oralmente	En circulación, por tratarse de pasantes temporales	Estadísticas para determinar necesidades / Evaluaciones anuales	Si, diferente para cada puesto	Planilla de clasificación de capacidades y habilidades del 1 al 10	Todo el personal debe firmar su ficha de evaluación	Si, en casis particulares

Respuestas Nivel intermedio

Puesto	Antigüedad en Biblioteca	Antigüedad en el puesto	Subordinados	Funciones básicas	Habilidades	Contacto	Conocimiento de las tareas	Descripción escrita de las tareas	PC	Quien controla	Retroalimentación
Enc. de Tesis	4 años y medio	3 años	No	Atención al público /	Manejo de Word / Excel / KOHA / Buena predisposición	Constante con el mismo turno / Variable con contraturno	Explicación oral / Capacitación en KOHA	Organigrama interno realizado por la Jefa de Biblioteca	Excel / Word	Estadística anual de préstamo interbibliotecario / Jefa de Biblioteca	Se puede solicitar en el Dpto de RRHH
Enc. de Sistemas	8 años	8 años	No	Atención al público / Control de elementos informáticos	Responsabilidad / Compromiso / Interés	Diario	A cargo de la Jefa de Biblioteca	Organigrama interno	Sistema KOHA /Excel	Directora de Biblioteca	Comunicación de la calificación anual a cargo de la Jefa de Biblioteca
Enc. de Procesos Técnicos	No se obtuvieron respuestas.										
Enc. de Hemeroteca	1 año y 5 meses	1 año y 5 meses	No	Planificar organizar dirigir y evaluar el funcionamiento de hemeroteca	Estudios correspondientes al cargo, con experiencia	Diario con el mismo turno / Ocasional con contraturno	Por el título que posee	Manual de procedimientos (en proceso)	KOHA / Access	Nadie	La debe buscar por iniciativa propia
Profesional Bibliotecario	Este puesto no estaba cubierto al momento de efectuar las entrevistas.										

“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una Biblioteca Universitaria”

Respuestas Nivel Inicial											
Puesto	Antigüedad en Biblioteca	Antigüedad en el puesto	Subordinados	Funciones Básicas	Habilidades	Contacto con compañeros	Rotación de actividades	Posibilidad de programar su trabajo	PC	Quien controla	Retroalimentación
Pasante interna	2 años	2 años	No	Atención al público / Preparación física del material / Controles varios	Trato cordial / Agilidad / Atención y concentración	Diario con compañeros de turno / Escaso con contraturno	No cambia la atención al público / Pueden agregarse tareas	Dentro de las actividades diarias	KOHA / Word / Excel	Jefa de Biblioteca como tutora / Encargada de turno	Eventualmente
Pasante interno	8 meses	8 meses	No	Atención al público / Preparación de material / Cierre de salas	Leer y escribir / Conocimiento sobre los libros en general	A diario con compañeros de turno / Eventual con contraturno	Generalmente son las mismas	Durante el día	Catálogo por internet	Jefa de Biblioteca	De forma verbal, ocasionalmente
Pasante interna	3 y 1/2 años	3 y 1/2 años	No	Atención al público / Preparación física del material	Trato cordial / Buena presencia / Organización / Ser cuidadoso	Directa con el mismo turno / Con contraturno por el cuaderno de mensajes	Generalmente son las mismas	No, ya que el trabajo es en conjunto	Biblio / Catálogo por internet / Koha	Jefa de Biblioteca para Dpto. Pasantías	Los conoce por leer la evaluación.

ANEXO V Entrevista de Análisis y Descripción de Puestos

Entrevista de Análisis y Descripción de Puestos

Fecha:/...../.....

Realizada por:.....

Datos del puesto

Título del puesto.....

Nombre del titular

Supervisor inmediato.....

Antigüedad en el puesto

Puesto anterior.....

Resumen del puesto

- Breve descripción de la finalidad del mismo. Tener en cuenta la principal función que se desempeña, el para qué del puesto.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

- Nombrar los valores principales que se requieren para desempeñarse en el puesto. (Los *valores* serán los principios que deben presentar los integrantes de la biblioteca, relacionados con el buen obrar en todas sus actividades y relaciones, en busca de la eficiencia organizacional)

~

~

~

~

~

- Describir en pocas líneas los procesos más importantes que se desarrollen en el puesto (teniendo en cuenta las tareas desarrolladas en todos los pasos que componen cada proceso)

Proceso A

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Proceso B

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Proceso C

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Funciones

Son las actividades que se desprenden de los objetivos de cada puesto en particular.

N°	Función	Tareas	Duración	Frec
1				
2				
3				
4				
5				

6				
7				

Rol de interacción

Puestos con los que se relaciona con mayor frecuencia.

- Nombre del puesto del que depende y tipo de supervisión

.....

- Nombre del/los puesto/s que depende/n de él y tipo de supervisión

~
 ~
 ~

Relaciones

Puestos de relación más habitual

Puesto	Motivo	Frec	Método de contacto

Elementos de trabajo

N°	Medios materiales y herramientas	Frec

--	--	--

Requisitos para el ocupante del puesto

- Formación académica (grado más alto requerido)

.....

- Conocimientos específicos (Conocimientos propios de la actividad que se realiza dentro del puesto, ya sean provenientes de educación formal o informal) *Grado: básico, medio, alto*

~

~

~

~

- Experiencia requerida

~ Puesto

~ Tiempo mínimo

Autonomía

- 1- Ninguna
- 2- Para determinar los métodos de trabajo
- 3- Para determinar los métodos de trabajo y participar en la fijación de los objetivos
- 4- Para determinar los objetivos del puesto

Normas

- | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Oral | <input type="checkbox"/> Escrita |
| <input type="checkbox"/> Detalladas | <input type="checkbox"/> Generales |

Hacen referencia a: Métodos de trabajo

Tareas

Objetivos

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Decisiones

Propone a los miembros directivos

Propone al superior

La toma él mismo

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Solución de problemas

Se traspasa a otra persona el problema

Sencilla y/o repetitiva

Semejante a otros: existen precedentes

Solución innovadora: no existen precedentes

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Responsabilidad

A- Sobre personas (funcional u orgánica)

N° de personas

Puesto

B- Sobre bienes (nombrar)

C- Sobre la seguridad de otros

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Ambiente de trabajo

- Lugar

- Riesgos (accidente o enfermedad)

~

~

~

- Porcentaje de tiempo

- Condiciones ambientales (condiciones físicas)

.....
.....
.....

- Horario

- Otros

.....
.....
.....

Observaciones

- Del ocupante del puesto

.....
.....
.....

- Del superior directo

.....
.....
.....

- Del analista

.....
.....
.....

ANEXO VI Cuestionario de relevamiento de competencias

COMPETENCIAS

Competencias cardinales: son aquellas que se requieren para todos los miembros de la División Biblioteca por igual, sin importar el puesto o el nivel al que pertenezcan.

Cada una de las competencias que se describen a continuación son factibles de ser aplicadas como competencias cardinales de esta División. Es importante leer las definiciones para tener un claro concepto de cada una, y luego le solicitamos que, a continuación, las ordene por orden de importancia del 1 al 10 (donde 1 representa la competencia más imprescindible y 10 la de menor importancia). Siempre teniendo en cuenta que se trata de competencias que serían requeridas por todos los integrantes de la División.

1. **Compromiso:** Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas.
2. **Orientación al usuario:** Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.
3. **Calidad del trabajo:** Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.
4. **Adaptabilidad al cambio:** Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la

versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente.

5. **Integridad:** Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.
6. **Iniciativa:** Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras.
7. **Flexibilidad:** Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo.
8. **Conciencia organizacional:** Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.
9. **Temple:** Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica otras competencias como prudencia y fortaleza. Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, no para llevar a la empresa a un choque o fracaso seguro sino para resistir tempestades y llegar a buen puerto.
10. **Orientación a los resultados:** Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

- 1-
- 2-
- 3-
- 4-
- 5-
- 6-
- 7-
- 8-
- 9-
- 10-

Ahora	N°	Nombre de la competencia	Grado requerido
	1		
	2		
	3		
	4		
	5		

necesitamos que tome las cinco primeras competencias seleccionadas y les asigne los grados en que se requiere cada una de ellas. Los grados a aplicar son:

Grado A: esta competencia es requerida todo el tiempo (100%)

Grado B: esta competencia es requerida la mayor parte del tiempo (75%)

Grado C: esta competencia es requerida sólo algunas veces (50%)

Grado D: esta competencia es requerida en contadas ocasiones (25%)

Nota: es importante recordar que las competencias seleccionadas en este caso deberán ser aplicables a cualquier empleado que forme parte del División Biblioteca, sin importar el puesto o el nivel al que pertenezca.

Competencias específicas: son aquellas que se requieren específicamente para el puesto en el que Ud. se desempeña. Es decir, aquellas que serían demandadas para cualquier persona que pudiera ocupar esa posición.

Procederemos de la misma forma en que lo hicimos anteriormente, teniendo en cuenta de que en este caso se trata de las competencias específicas. En primer lugar es necesario que lea las definiciones que se presentan a continuación y luego de ella proceda a ordenarlas de acuerdo a su importancia de uso dentro de su puesto. La escala es del 1 al 10, donde 1 representa la competencia más necesaria y 10 aquella que no lo es tanto o no es requerida.

Nota: tome en cuenta sólo aquellas competencias determinadas para el grupo de puestos al que pertenece el suyo: directivos, intermedios o iniciales.

Puestos directivos

1. **Desarrollo del Equipo:** Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

2. **Modalidades de Contacto (Tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto):** Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea.

3. **Liderazgo:** Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

4. **Pensamiento estratégico:** Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuando hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.
5. **Empowerment:** Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
6. **Portability – Cosmopolitismo – Adaptabilidad:** Implica la habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto extranjero. La investigación indica que esta competencia se correlaciona con las de disfrutar con los viajes y conocer otros lugares, resistencia al estrés, comprensión de diferentes culturas y capacidad de establecer relaciones interpersonales.
7. **Relaciones Públicas:** Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales, y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.
8. **Orientación al usuario:** Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa – cliente, como los proveedores y el personal de la organización.
9. **Trabajo en equipo:** Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Par que esta competencia sea

efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia “trabajo en equipo” no significa que sus subordinados sean pares sino que operarán como equipo en su área/grupo.

10. **Integridad:** Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice. Queda fuera de este concepto cualquier manifestación de “doble discurso”, como “haz lo que digo pero no lo que hago”, actitud frecuente en muchos managers.

Puestos intermedios

1. **Alta adaptabilidad – Flexibilidad:** Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.
2. **Colaboración:** Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.
3. **Calidad del trabajo:** Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.
4. **Iniciativa – Autonomía – Sencillez:** Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la

actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. Se trata de tener capacidad para decidir, estar orientado a la acción, y utilizar la iniciativa y la rapidez como ventaja competitiva. Responder con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Capacidad de ser flexible y de imaginar que los cambios son oportunidades. Demostrar un comportamiento decididamente orientado a la asunción de riesgos. Crear nuevos y mejores procedimientos para hacer las cosas evitando la burocracia.

5. **Modalidades de contacto:** Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea.
6. **Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad:** Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.
7. **Profundidad en el conocimiento de los productos:** Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.
8. **Orientación al cliente:** Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.
9. **Aprendizaje continuo:** Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know How adquirido en foros locales o internacionales.

10. **Trabajo en equipo:** Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.
11. **Iniciativa:** Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.
12. **Adaptabilidad al cambio:** Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del extorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.
13. **Autocontrol:** Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.
14. **Preocupación por el orden y la claridad:** Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas.
15. **Flexibilidad:** Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.

Puestos iniciales

1. **Alta adaptabilidad – flexibilidad:** Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse s distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad esta más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

2. **Capacidad para aprender:** Esta asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.
3. **Dinamismo – Energía:** Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
4. **Modalidades de contacto:** Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás.
5. **Orientación al cliente interno y externo:** Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia con “atención al cliente”, que tiene más que ver con tender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.
6. **Responsabilidad:** Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.
7. **Tolerancia a la presión:** Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.
8. **Trabajo en equipo:** Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.
9. **Flexibilidad:** Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone

entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.

10. **Autocontrol:** Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.
11. **Conciencia organizacional:** Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica una capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas.
12. **Desarrollo de relaciones:** Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.
13. **Preocupación por el orden y la claridad:** Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.
14. **Desarrollo de las personas:** Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades de la organización.
15. **Búsqueda de información:** Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, una información que quizás sea útil en el futuro.

Nº	Nombre de la competencia	Grado requerido
1		
2		
3		
4		
5		

- 1-
- 2-
- 3-
- 4-
- 5-
- 6-
- 7-
- 8-
- 9-
- 10-

Ahora necesitamos que tome las cinco primeras competencias seleccionadas y les asigne los grados en que se requiere cada una de ellas. Los grados a aplicar son:

- Grado A:** esta competencia es requerida todo el tiempo (100%)
- Grado B:** esta competencia es requerida la mayor parte del tiempo (75%)
- Grado C:** esta competencia es requerida sólo algunas veces (50%)
- Grado D:** esta competencia es requerida en contadas ocasiones (25%)

Nota: es importante recordar que las competencias seleccionadas en este caso deberán ser aplicables sólo a aquella persona que ocupe o aspire a ocupar esta posición en particular.

ANEXO VII Descripciones de Puestos

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
-JEFA DEPARTAMENTO BIBLIOTECA-

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Jefa Departamento Biblioteca

Nombre del titular: Carolina Llanos

Antigüedad en el puesto: 5 años

Puesto anterior: Bibliotecaria y Pasante

Puesto al que reporta: Vicerrectora General

Nombre del jefe inmediato: Silvia Silvetti

RESUMEN DEL PUESTO

Misión

Administrar y organizar los procesos de la Biblioteca.

Valores

Responsabilidad

Respeto

Puntualidad

Voluntad

Educación

Proceso A: Administración de tareas

- Directivas para el personal de cada división.
- Administración de tareas para cada división: definición y seguimiento de las tareas.

Proceso B: Desarrollo del Plan de Mejoras anual

- Definir objetivos, metas y actividades a realizar.
- Seguimiento y ejecución de las actividades desarrolladas.
- Corrección sobre la marcha. Ajustes.

Proceso C: Desarrollo de los servicios de Biblioteca

- Realización de estadísticas.
- Normas de funcionamiento del servicio.
- Manuales de procedimientos para el personal.

“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una Biblioteca Universitaria”

- Reglamento.
- Encuestas a usuarios.
- Adquisiciones.
- Uso de sala multimedia.
- Participación en todos los proyectos cooperativos relacionados a la Biblioteca: ABUC, REBIFA, RECIARIA.

ROL DE INTERACCIÓN

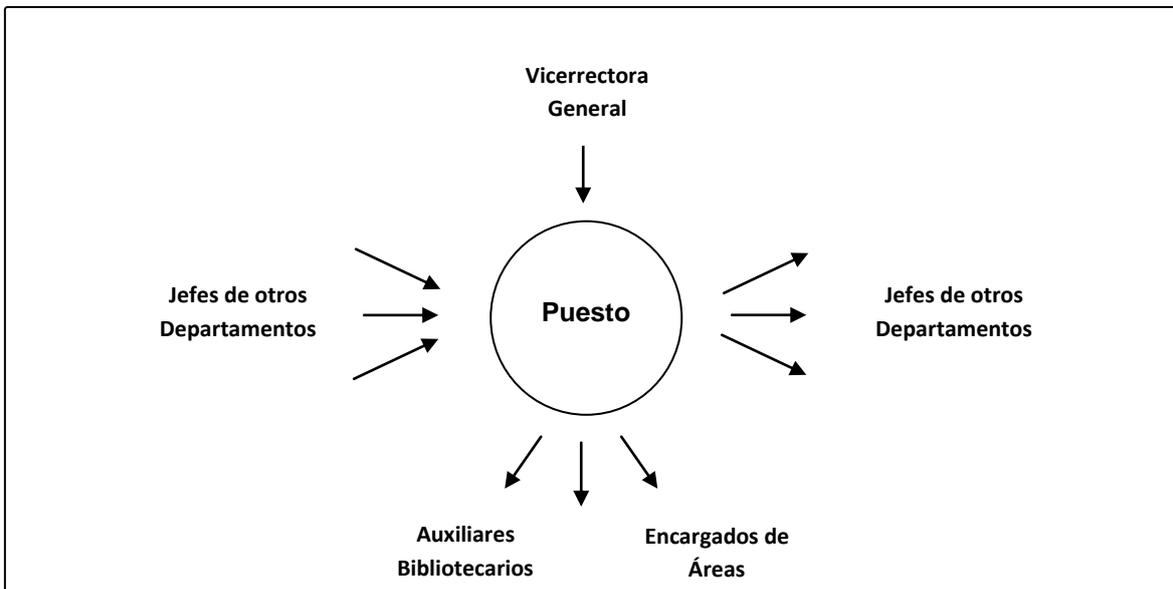
Puesto del que depende

Vicerrectora General. Consulta con la Comisión. Supervisión a través de una evaluación anual.

Puestos que dependen de él

Procesos Técnicos (Libros, Tesis, CD's), Circulación (servicios al usuario), Hemeroteca, Sistemas. Supervisión directa.

ORGANIGRAMA



RELACIONES

Puesto	Motivo	Frec	Método de contacto
Procesos Técnicos	Carga de datos, inventariado y catalogación, clasificación.	Diaria	Personalmente o por mensajes escritos
Circulación	Ajustar las tareas a la demanda.	Diaria	Personalmente, teléfono, mensajes escritos.

FUNCIONES BÁSICAS

N°	Función
1	Planificar, organizar y gestionar los procesos técnicos y servicios que presta la Biblioteca.
2	Planificar, organizar y supervisar las actividades realizadas por el personal de biblioteca.
3	Gestionar los presupuestos correspondientes para equipamientos y otros materiales y actividades de promoción, colaboración y extensión bibliotecaria.
4	Establecer relaciones y convenios de colaboración entre la biblioteca y otras entidades culturales, sociales, educativas y redes de bibliotecas.
5	Desarrollar el Plan de Mejoras anual.

TAREAS

N° función	Tarea
1	Definir objetivos, plantear prioridades de acuerdo a los requerimientos, gestionar nuevos servicios, evaluar su funcionamiento, realizar correcciones si es necesario.
2	Definir responsabilidades, distribuir tareas y supervisar su ejecución.
3	Evaluar la necesidad concreta, verificar costos, solicitar presupuestos.
4	Gestionar contactos con otras entidades relacionadas, participar de reuniones entre ellas, generar ideas o colaborar con aquellas que beneficien a todas.
5	Verificar las necesidades a futuro, desarrollar objetivos anuales y formas de evaluación para los mismos.

ELEMENTOS DE TRABAJO

N°	Medios materiales y herramientas	Frec
1	PC, internet, mail	Diario
2	Impresora	S/ necesidad
3	Útiles	Diario

REQUERIMIENTOS

Formación académica

Lic. en Bibliotecología (carrera universitaria)

Conocimientos específicos

Nivel 1: conocimiento básico / Nivel 2: conocimiento medio / Nivel 3: conocimiento avanzado

N°	Conocimiento	Nivel
1	Idiomas: inglés y portugués	1
2	Manejo de PC e internet	2
3	Software de bibliotecas	3
4	CDU (para bibliotecas universitarias)	3
5	Formato MARK de tablas de clasificación y catalogación	3

EXPERIENCIA PREVIA

Puesto

Jefe de Departamento o Director de Biblioteca, en bibliotecas universitarias (con departamentalización)

Tiempo mínimo

2 años

ADAPTACIÓN

Tiempo necesario para poder desempeñar adecuadamente las tareas

6 meses

AUTONOMÍA

Escala:

- 1- ninguna autonomía
- 2- autonomía para determinar los métodos de trabajo
- 3- autonomía para determinar los métodos de trabajo y participar en la fijación de los objetivos
- 4- autonomía para determinar los objetivos del puesto

Función	Autonomía
Planificar, organizar y gestionar los procesos técnicos y servicios que presta la Biblioteca.	Nivel 3
Planificar, organizar y supervisar las actividades realizadas por el personal de biblioteca.	Nivel 3 / 4
Gestionar los presupuestos correspondientes para equipamientos y otros materiales y actividades de promoción, colaboración y extensión bibliotecaria.	Nivel 3
Establecer relaciones y convenios de colaboración entre la biblioteca y otras entidades culturales, sociales, educativas y redes de bibliotecas.	Nivel 3 / 4
Desarrollar el Plan de Mejoras anual.	Nivel 3

DECISIONES

De ser posible las toma por si mismo, de lo contrario tiene la posibilidad de proponer al superior (en caso de que impliquen disposición de elementos sin autorización).

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Tipo de problema	Tipo de solución
Incorporación de material con prioridad urgente para ingresar	3
Falta de personal	2 / 3
Necesidades insatisfechas de los usuarios	3 / 4

- 1- Se traspasa a otra persona el problema
- 2- Sencilla y/o repetitiva

- 3- Semejante a otros, existen precedentes
- 4- Solución innovadora

RESPONSABILIDAD

Sobre personas

Funcional (tareas)

Nº de personas: 7

Puesto: Encargados y Auxiliares Bibliotecarios

Sobre bienes

Gestión de compra, pedidos de Biblioteca.

Sobre la seguridad de otros

No

Consecuencia de las actuaciones defectuosas

Tipo de error	Forma de evitarlo	Quien lo detectaría	Probabilidad de ocurrencia*	Importancia*
Asignar incorrectamente las actividades	Planificar con anterioridad y verificar la capacidad de cada uno	Los subordinados	Media	Media
Falta de control y evaluación del trabajo de los subordinados	Diseñar sistemas formales de evaluación	Los superiores	Baja	Alta

*Alta – Media - Baja

AMBIENTE DE TRABAJO

Lugar

Porcentaje de tiempo que permanece allí

Oficina 100%

Condiciones ambientales

Porcentaje de tiempo de exposición

Frío (falta de calefacción) 50%
Ventilación escasa 100%
Espacio reducido 100%

Riesgos (tipo, nombre, porcentaje de tiempo de exposición)

Enfermedad – Estrés – 50%

Horario

“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una Biblioteca Universitaria”

08:00hs a 13:00 hs

Otros

Falta personal: atención al público carga de datos.

COMPETENCIAS

Competencia	A	B	C	D
Competencias Cardinales				
Compromiso		x		
Orientación al usuario		x		
Calidad del trabajo	x			
Integridad		x		
Orientación a los resultados		x		
Competencias específicas				
Liderazgo		x		
Pensamiento estratégico	x			
Orientación al usuario		x		
Desarrollo del equipo			x	
Relaciones públicas		x		

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

-ENCARGADA ÁREA TESIS-

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Encargada de Área Tesis

Nombre del titular: Micaela Roldán

Antigüedad en el puesto: 4 años

Puesto anterior: Auxiliar bibliotecaria

Puesto al que reporta: Jefa de Biblioteca

Nombre del jefe inmediato: Carolina Llanos

RESUMEN DEL PUESTO

Misión

Registrar los Trabajos Finales y dejarlos preparados para la consulta en Biblioteca. Ello incluye el ingreso del material, el sellado del mismo y la carga del trabajo en el catálogo colectivo de tesis de la ABUC (Acuerdo de Bibliotecas Universitarias de Córdoba).

Valores

Responsabilidad
Respeto
Constancia
Voluntad
Disciplina

Proceso A: Recepción del material

- Controlar el comensín con el material recibido.
- Verificar la cantidad de material, la cantidad de ejemplares por cada Trabajo Final, si poseen o no CD, la carrera y los datos del autor.

Proceso B: Control y Sellado

- Asignar el nº de ubicación, el nº de inventario.
- Comprobar el nº de ejemplar.

Proceso C: Carga en ABUC

- Ingresar a la página web de ABUC.

- Cargar cada uno de los Trabajos Finales de acuerdo al instructivo allí presentado.

ROL DE INTERACCIÓN

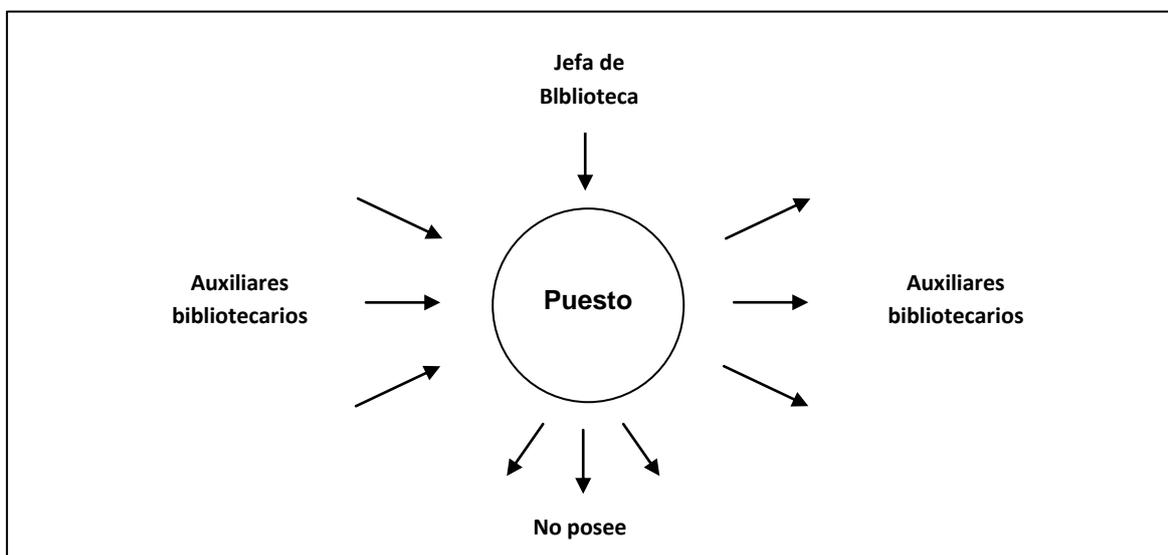
Puesto del que depende

Jefa de la Departamento Biblioteca. Supervisión directa.

Puestos que dependen de él

Ninguno

ORGANIGRAMA



RELACIONES

Puesto	Motivo	Frec	Método de contacto
Jefa de Biblioteca	Organización de las actividades	Diaria	Personalmente
Auxiliares Bibliotecarios	Realización de marbetes y fichas	3 veces a la semana	Personalmente

FUNCIONES BÁSICAS

N°	Función
1	Atención al público
2	Ingreso de Tesis
3	Coordinación de préstamos interbibliotecarios ABUC

TAREAS

“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una Biblioteca Universitaria”

N° función	Tarea
1	Préstamos, devoluciones, renovaciones.
2	Recepción del material, n° de ubicación, n de inventario, n de ejemplar. Sellado. Preparación física.
3	Verificación de existencia y disponibilidad del material. Coordinación para la búsqueda del material. Préstamo al usuario. Devolución.

ELEMENTOS DE TRABAJO

N°	Medios materiales y herramientas	Frec
1	PC con internet	Diario
2	Útiles y sellos	Diario
3	Registro en papel (manual)	Diario
4	Tesis	Diario
5	Carpeta de comesines	S/ necesidad

REQUERIMIENTOS

Formación académica

Secundario completo

Conocimientos específicos

Nivel 1: conocimiento básico
 Nivel 2: conocimiento medio
 Nivel 3: conocimiento avanzado

N°	Conocimiento	Nivel
1	MS Excel	2
2	Instructivo de carga de tesis de ABUC	2/3

EXPERIENCIA PREVIA

Puesto

Similar, con conocimiento de tesis y atención al público.

Tiempo mínimo

1 mes

ADAPTACIÓN

Tiempo mínimo necesario para desempeñar adecuadamente las tareas

Aproximadamente 3 o 4 semanas.

AUTONOMÍA

“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una Biblioteca Universitaria”

Escala:

- 1- ninguna autonomía
- 2- autonomía para determinar los métodos de trabajo
- 3- autonomía para determinar los métodos de trabajo y participar en la fijación de los objetivos
- 4- autonomía para determinar los objetivos del puesto

Función	Autonomía
Atención al público	Nivel 2
Ingreso de tesis	Nivel 3
Coordinación de préstamos interbibliotecarios ABUC	Nivel 4

DECISIONES

De ser posible las toma por si mismo, de lo contrario tiene la posibilidad de proponer al superior.

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Tipo de problema	Tipo de solución
Ingresar varias veces con el mismo n° de inventario un Trabajo Final	2

- 1- Se traspasa a otra persona el problema
- 2- Sencilla y/o repetitiva
- 3- Semejante a otros, existen precedentes
- 4- Solución innovadora

RESPONSABILIDAD

Sobre personas

No

Sobre bienes

PC, sellos, útiles.

Sobre la seguridad de otros

No

Consecuencia de las actuaciones defectuosas

Tipo de error	Forma de evitarlo	Quien lo detectaría	Probabilidad de ocurrencia	Importancia
Ingreso de Trabajo Final repitiendo el número de inventario	Control manual, anotando en un cuaderno	Ella misma	Baja	Alta

AMBIENTE DE TRABAJO

Lugar **Porcentaje de tiempo que permanece allí**

“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una Biblioteca Universitaria”

Oficina	100%
---------	------

Condiciones ambientales	Porcentaje de tiempo de exposición
Frío (falta de calefacción)	50%
Ventilación escasa	100%
Espacio reducido	100%

Riesgos (tipo, nombre, porcentaje de tiempo de exposición)
Accidente - Caída de libros – 75%
Enfermedad – Contagiosas – 50%
Enfermedad – Alergias – 100%

Horario
09:00hs a 14:00 hs

Otros
Buen clima de trabajo

COMPETENCIAS

Competencia	A	B	C	D
Competencias Cardinales				
Compromiso	x			
Orientación al usuario		x		
Calidad del trabajo	x			
Integridad		x		
Orientación a los resultados	x			
Competencias específicas				
Calidad del trabajo	x			
Aprendizaje continuo		x		
Nivel de compromiso / disciplina personal / productividad	x			
Profundidad en el conocimiento de los productos		x		
Iniciativa / Autonomía / Sencillez	x			

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

-ENCARGADA DE SISTEMAS-

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Encargada de Sistemas

Nombre del titular: Adriana Barros

Antigüedad en el puesto: 5 años

Puesto anterior: Pasante

Puesto al que reporta: Jefa de Biblioteca

Nombre del jefe inmediato: Carolina Llanos

RESUMEN DEL PUESTO

Misión

Revisión del material tecnológico incorporado en el Departamento, herramientas de trabajo de todo el personal. Registro en inventario de material en formato de CD y DVD, dejándolo preparado para el préstamo a los usuarios.

Valores

Responsabilidad
Responsabilidad
Serenidad
Voluntad
Disciplina

Proceso A: Recepción del material tecnológico

- Controlar el comésin con el material recibido.
- Verificar la cantidad de material, el estado general de las unidades.

Proceso B: Registro en planillas del material tecnológico

- Asignar la ubicación del material.
- Realizar las configuraciones pertinentes.

Proceso C: Recepción del material bibliográfico (CD's y DVD's)

- Control del material recibido y el comésin.
- Verificar la cantidad del material, título, datos del autor, cantidad de ejemplares.

ROL DE INTERACCIÓN

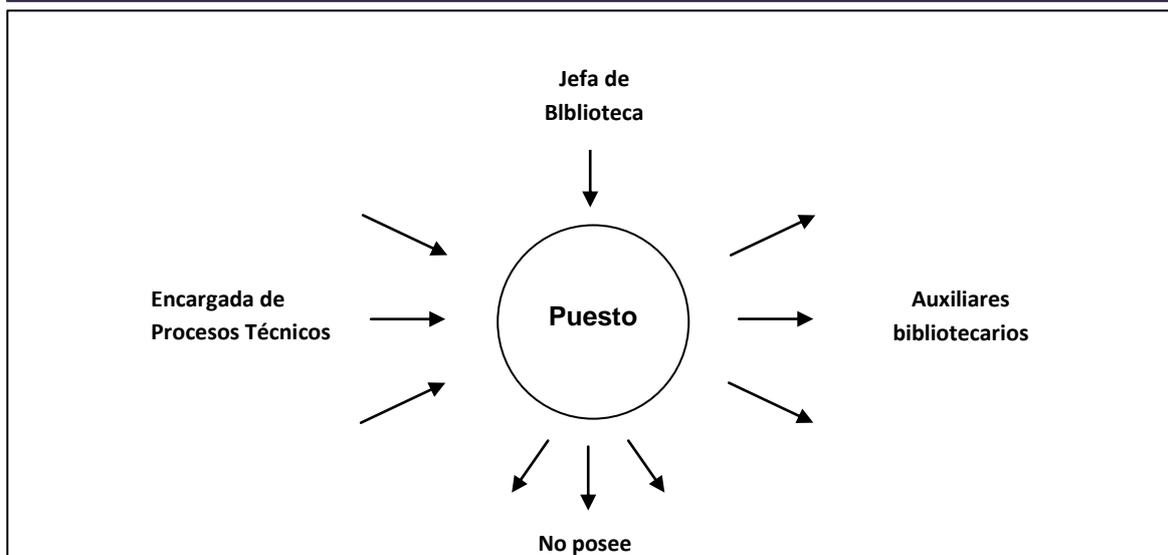
Puesto del que depende

Jefa de Departamento Biblioteca. Supervisión directa.

Puestos que dependen de él

Ninguno

ORGANIGRAMA



RELACIONES

Puesto	Motivo	Frec	Método de contacto
Encargada de Proceso Técnicos	Ingreso de material	Diario	Personalmente
Jefa de Biblioteca	Organización general de las tareas	Diario	Personalmente

FUNCIONES BÁSICAS

N°	Función
1	Recepción y control del material tecnológico
2	Ingreso de CD's y DVD's
3	Atención al público
4	Ingreso de material bibliográfico (formato papel) en el sistema KOHA

TAREAS

N° función	Tarea
1	Recepción del material, verificación, ubicación y control.
2	Recepción del material, n° de ubicación, n° de inventario, n° de ejemplar.

	Preparación física.
3	Préstamos, devoluciones, renovaciones.
4	Completar formularios dentro del sistema con los datos de los ejemplares.

ELEMENTOS DE TRABAJO

N°	Medios materiales y herramientas	Frec
1	Sistema KOHA	S/ necesidad
2	PC	Diario
3	Útiles	Diario

REQUERIMIENTOS

Formación académica

Secundario completo

Conocimientos específicos

Nivel 1: conocimiento básico
Nivel 2: conocimiento medio
Nivel 3: conocimiento avanzado

N°	Conocimiento	Nivel
1	Software	3
2	KOHA	2
3	Sistemas	2

EXPERIENCIA PREVIA

Puesto

Tiempo mínimo

ADAPTACIÓN

Tiempo necesario para poder desempeñar adecuadamente las tareas

6 meses

AUTONOMÍA

Escala:

- 1- ninguna autonomía
- 2- autonomía para determinar los métodos de trabajo
- 3- autonomía para determinar los métodos de trabajo y participar en la fijación de los objetivos
- 4- autonomía para determinar los objetivos del puesto

Función	Autonomía
Recepción y control del material tecnológico	Nivel 2

Ingreso de CD's y DVD's	Nivel 3
Atención al público	Nivel 2
Ingreso de material bibliográfico (formato papel) en el sistema KOHA	Nivel 1

DECISIONES

De ser posible las toma por si mismo, de lo contrario tiene la posibilidad de proponer al superior.

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Tipo de problema	Tipo de solución
Trato con los usuarios	3
Mal funcionamiento de material tecnológico	3 / 1

- 1- Se traspasa a otra persona el problema
- 1- Sencilla y/o repetitiva
- 2- Semejante a otros, existen precedentes
- 3- Solución innovadora

RESPONSABILIDAD

Sobre personas

No

Sobre bienes

PC's y demás material tecnológico, material bibliográfico

Sobre la seguridad de otros

No

Consecuencia de las actuaciones defectuosas

Tipo de error	Forma de evitarlo	Quien lo detectaría	Probabilidad de ocurrencia	Importancia
Ingreso de material repitiendo el número de inventario	Control más estricto y detallado	Ella misma o compañeros	Baja	Media

AMBIENTE DE TRABAJO

Lugar	Porcentaje de tiempo que permanece allí
Oficinas	100%

Condiciones ambientales	Porcentaje de tiempo de exposición:
Frío (falta de calefacción)	50%

“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una Biblioteca Universitaria”

Ventilación escasa	100%
Espacio reducido	100%

Riesgos (tipo, nombre, porcentaje de tiempo de exposición)

Accidente – Caída de libros – 50%
 Enfermedad – Contagiosas – 100%
 Enfermedad – Alergias – 100%

Horario

08:00hs a 13:00 hs

Otros

Buen clima de trabajo (tranquilo)

COMPETENCIAS

Competencia	A	B	C	D
Competencias Cardinales				
Compromiso		x		
Orientación al usuario			x	
Calidad del trabajo			x	
Integridad		x		
Orientación a los resultados				x
Competencias específicas				
Calidad del trabajo		x		
Aprendizaje continuo		x		
Nivel de compromiso / Disciplina personal / Productividad	x			
Profundidad en el conocimiento de los productos		x		
Iniciativa / Autonomía / Sencillez		x		

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
-ENCARGADA DE PROCESOS TÉCNICOS-

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Encargada de Procesos Técnicos

Nombre del titular: Paola Castellino

Antigüedad en el puesto: 14 años

Puesto anterior: -

Puesto al que reporta: Jefa de Biblioteca

Nombre del jefe inmediato: Carolina Llanos

RESUMEN DEL PUESTO

Misión

Ingreso de material bibliográfico (formato libro) a la biblioteca, permitiendo de ese modo el préstamos del mismo a los usuarios. Corroboración de los libros en existencia. Atención al público.

Valores

Responsabilidad
Honestidad
Puntualidad
Voluntad
Tolerancia

Proceso A: Verificación y selección del material de ingreso

- Recepción de las cajas que contienen el material, provenientes desde la oficina de Cargos
- Verificar la nota de entrega: cantidad de ejemplares, autor, títulos recibidos, ISBN.
- Seleccionar para el ingreso con prioridad a lo más necesario y solicitado.

Proceso B: Inventariado y clasificación

- Designar el n° de inventario, correlativo y único para cada libro.
- Asignar n° de ejemplar.

- Clasificar de acuerdo a CDU (Clasificación Decimal Universal) y normas Anglo, teniendo en cuenta el tema del libro.

Proceso C: Carga en Base de Datos – Sistema

- Ingreso al sistema a través de internet.
- Ingreso de cada título de acuerdo a las instrucciones del sistema.

ROL DE INTERACCIÓN

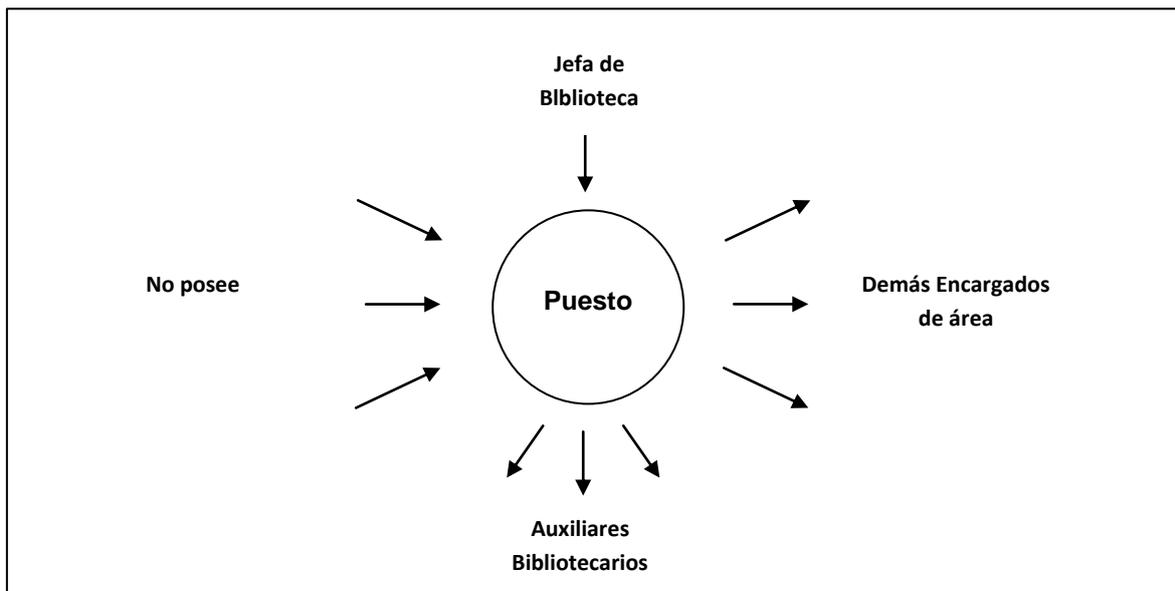
Puesto del que depende

Jefa de Departamento Biblioteca. Supervisión directa

Puestos que dependen de él

Ninguno

ORGANIGRAMA



RELACIONES

Puesto	Motivo	Frec	Método de contacto
Encargado de Área de Tesis	Consulta por procesos técnicos	Diaria	Personalmente
Encargada de Sistemas	Consulta por procesos técnicos	Diaria	Personalmente
Hemeroteca	Consulta por procesos técnicos	2 veces por semana	Personalmente o por mensajes escritos
Auxiliares Bibliotecarios	Preparación física del material (finalización del proceso técnico)	Diaria	Personalmente o por mensajes escritos

FUNCIONES BÁSICAS

N°	Función
1	Ingreso de material bibliográfico
2	Atención al público

TAREAS

N° función	Tarea
1	Verificación y selección del material. Inventariado y clasificación. Carga en el sistema.
2	Préstamos. Devoluciones. Renovaciones.

ELEMENTOS DE TRABAJO

N°	Medios materiales y herramientas	Frec
1	Sistema KOHA	Diario
2	PC	Diario
3	Útiles	Diario
4	Inventario en papel	Diario
5	CDU / Normas Anglo	S/ Necesidad

REQUERIMIENTOS

Formación académica

Bibliotecario

Conocimientos específicos

Nivel 1: conocimiento básico
Nivel 2: conocimiento medio
Nivel 3: conocimiento avanzado

N°	Conocimiento	Nivel
1	Clasificación y catalogación de libros	3
2	Seguimiento de inventario con ejemplares	2
3	Uso de PC	2

EXPERIENCIA PREVIA

Puesto

Procesos Técnicos

Tiempo mínimo

2 meses, con uso del sistema KOHA, CDU y Normas Anglo

ADAPTACIÓN

Tiempo necesario para poder desempeñar adecuadamente las tareas

Entre 3 y 6 meses.

NIVEL DE AUTONOMÍA

Escala:

- 1- ninguna autonomía
- 2- autonomía para determinar los métodos de trabajo
- 3- autonomía para determinar los métodos de trabajo y participar en la fijación de los objetivos
- 4- autonomía para determinar los objetivos del puesto

Función	Autonomía
Ingreso de material bibliográfico	Nivel 3
Atención al público	Nivel 3

DECISIONES

De ser posible las toma por si mismo, de lo contrario tiene la posibilidad de proponer al superior (dependiendo siempre de la importancia de la decisión).

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Tipo de problema	Tipo de solución
Adquisición de bibliografía	2 / 1
Ingreso de material	2
Búsqueda bibliográfica	3 / 4

- 1- Se traspasa a otra persona el problema
- 2- Sencilla y/o repetitiva
- 3- Semejante a otros, existen precedentes
- 4- Solución innovadora

RESPONSABILIDAD

Sobre personas

Funcional: uso de materiales, horarios de entrada y salida. N° de personal: 6. Puesto: Encargados y Auxiliares Bibliotecarios.

Sobre bienes

Útiles, material bibliográfico.

Sobre la seguridad de otros

No

Consecuencia de las actuaciones defectuosas

“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una Biblioteca Universitaria”

Tipo de error	Forma de evitarlo	Quien lo detectaría	Probabilidad de ocurrencia	Importancia
Repetición de inventario	Corroborar bien los números	Compañero	Media	Alta
Informar que un libro no se encuentra	Ingresar correctamente el título y autor	Usuarios / Compañero	Media	Alta

AMBIENTE DE TRABAJO

Lugar	Porcentaje de tiempo que permanece allí
Oficina	100%

Condiciones ambientales	Porcentaje de tiempo de exposición
Frío	50%,
Ventilación escasa	100%,
Espacio reducido	100%

Riesgos (tipo, nombre, porcentaje de tiempo de exposición)
Accidente – Caída de libros – 75%
Enfermedad – Contagiosas – 50%
Enfermedad – Alergias – 100%

Horario
08:00hs a 13:00 hs

Otros
Buen trato, compañerismo

COMPETENCIAS

Competencia	A	B	C	D
Competencias Cardinales				
Compromiso	x			
Orientación al usuario		x		
Calidad del trabajo	x			
Integridad		x		
Orientación a los resultados			x	
Competencias específicas				
Calidad del trabajo	x			
Aprendizaje continuo	x			
Nivel de compromiso / Disciplina personal / Productividad	x			
Profundidad en el conocimiento de los productos		x		
Iniciativa / Autonomía / Sencillez	x			

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
- PROFESIONAL BIBLIOTECARIO-

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Profesional Bibliotecario

Nombre del titular: Roxana Alonso

Antigüedad en el puesto: 7 meses

Puesto anterior: Auxiliar bibliotecaria

Puesto al que reporta: Jefa de Biblioteca

Nombre del jefe inmediato: Carolina Llanos

RESUMEN DEL PUESTO

Misión

Ingreso de material bibliográfico (formato libro) a la biblioteca, permitiendo de ese modo el préstamos del mismo a los usuarios. Catalogación, clasificación y carga en el sistema. Atención al público.

Valores

Responsabilidad
Constancia
Autocrítica
Serenidad
Voluntad

Proceso A: Catalogación y clasificación

- Designar la ubicación de los libros, de acuerdo a las normas generales.
- Clasificar de acuerdo a CDU (Clasificación Decimal Universal) y normas Anglo, teniendo en cuenta el tema del libro.

Proceso B: Carga en Base de Datos – Sistema

- Ingreso al sistema a través de internet.
- Ingreso de cada título de acuerdo a las instrucciones del sistema.

Proceso C: Atención a los usuarios

- Realizar los préstamos: buscar el material, colocar los datos del mismo en la ficha del usuario y hacer firmar al usuario en la ficha del libro.
- Realizar renovaciones (personal o telefónicamente): volver a realizar el préstamo al mismo usuario.
- Recibir las devoluciones: recibir el material, dar de baja el préstamo al usuario y colocar la ficha del material en el lugar destinado a ella.

ROL DE INTERACCIÓN

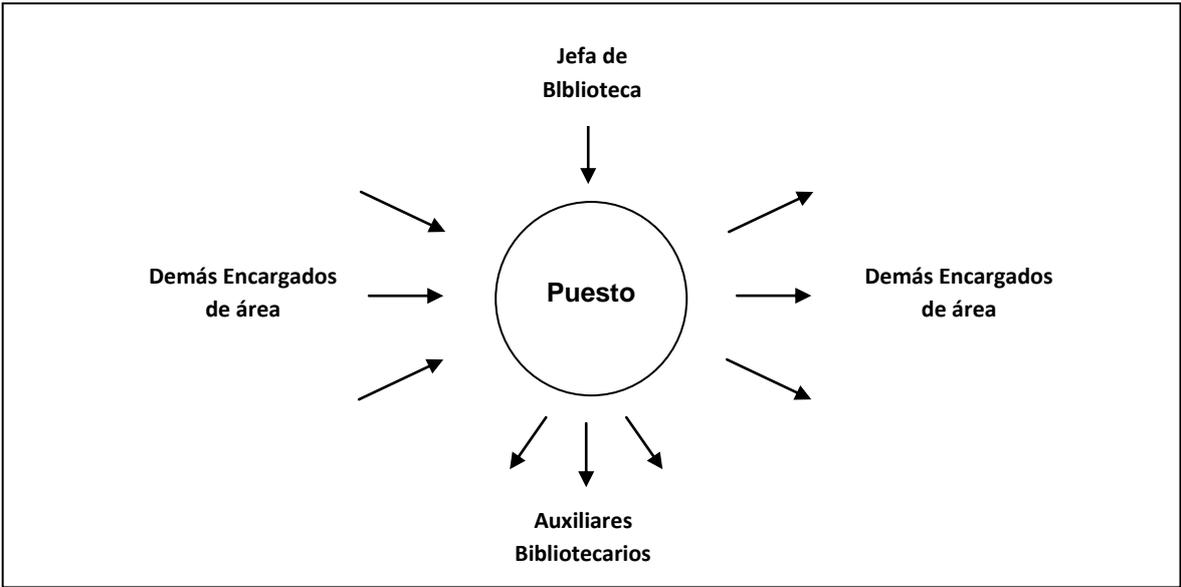
Puesto del que depende

Jefa de Departamento Biblioteca. Supervisión directa.

Puestos que dependen de él

Dos auxiliares administrativos.

ORGANIGRAMA



RELACIONES

Puesto	Motivo	Frec	Método de contacto
Encargado de Procesos Técnicos	Consulta por procesos técnicos	Diaria	Personalmente o por mensajes escritos
Auxiliares Bibliotecarios	Consultas laborales cotidianas	Diaria	Personalmente

FUNCIONES BÁSICAS

“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una Biblioteca Universitaria”

N°	Función
1	Ingreso de material bibliográfico
2	Atención al público

TAREAS

N° función	Tarea
1	Clasificación y Catalogación. Carga en el sistema.
2	Préstamos. Devoluciones. Renovaciones.

ELEMENTOS DE TRABAJO

N°	Medios materiales y herramientas	Frec
1	Sistema KOHA	Diario
2	PC con internet	Diario
3	Útiles	Diario
4	CDU / Normas Anglo	S/ Necesidad

REQUERIMIENTOS

Formación académica

Nivel universitario: Bibliotecólogo

Conocimientos específicos

Nivel 1: conocimiento básico
 Nivel 2: conocimiento medio
 Nivel 3: conocimiento avanzado

N°	Conocimiento	Nivel
1	Idioma inglés	2
2	Uso de PC	2
3	Clasificación y catalogación de libros	3

EXPERIENCIA PREVIA

Puesto

Similar

Tiempo mínimo

6 meses

ADAPTACIÓN

Tiempo necesario para poder desempeñar adecuadamente las tareas

3 meses

NIVEL DE AUTONOMÍA

Escala:

- 1- ninguna autonomía
- 2- autonomía para determinar los métodos de trabajo
- 3- autonomía para determinar los métodos de trabajo y participar en la fijación de los objetivos
- 4- autonomía para determinar los objetivos del puesto

Función	Autonomía
Ingreso de material bibliográfico	Nivel 3
Atención al público	Nivel 3

DECISIONES

Las toma él mismo si son de rutina y sabe qué se debe hacer, pero en casos importantes no puede decidir por él mismo. Al superior sólo puede proponer.

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Tipo de problema	Tipo de solución
Falta de unificación de criterios	2 / 3
Lentitud en la carga en el sistema	2

- 1- Se traspasa a otra persona el problema
- 2- Sencilla y/o repetitiva
- 3- Semejante a otros, existen precedentes
- 4- Solución innovadora

RESPONSABILIDAD

Sobre personas

No

Sobre bienes

Útiles, material bibliográfico

Sobre la seguridad de otros

No

Consecuencia de las actuaciones defectuosas

Tipo de error	Forma de evitarlo	Quien lo detectaría	Probabilidad de ocurrencia	Importancia
Repetición de inventario	Unificarlo	Quien se encarga de cargar el material	Media	Media
Fichas mal	Mayor atención	Quienes realizan	Media	Alta

“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una Biblioteca Universitaria”

colocadas		el préstamo		
Fichas de usuarios perdidas	Digitalizar los servicios	Quienes realizan el préstamo	Media	Alta

AMBIENTE DE TRABAJO

Lugar	Porcentaje de tiempo que permanece allí
Oficina	100%

Condiciones ambientales	Porcentaje de tiempo de exposición
Frio (falta de calefacción)	50%
Ventilación escasa	100%
Espacio reducido	100%

Riesgos (tipo, nombre, porcentaje de tiempo de exposición)
Enfermedad – Contagiosas– 50%
Enfermedad – Alergias – 100%
Riesgo – Caída de libros – 50%

Horario
15:00 a 20:00 hs

Otros

COMPETENCIAS

Competencia	A	B	C	D
Competencias Cardinales				
Compromiso			x	
Orientación al usuario			x	
Calidad del trabajo		x		
Integridad		x		
Orientación a los resultados				x
Competencias específicas				
Calidad del trabajo	x			
Aprendizaje continuo		x		
Nivel de compromiso / Disciplina personal / Productividad		x		
Profundidad en el conocimiento de los productos		x		
Iniciativa / Autonomía / Sencillez			x	

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

-ENCARGADO DE HEMEROTECA-

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Encargado de Hemeroteca

Nombre del titular: Hugo Yañez

Antigüedad en el puesto: 2 años

Puesto anterior: Encargado Biblioteca Técnica Área Material Quilmes (Bs. As.)

Puesto al que reporta: Jefa de Biblioteca

Nombre del jefe inmediato: Carolina Llanos

RESUMEN DEL PUESTO

Misión

Organización del material bibliográfico en formato de publicaciones periódicas.
Realización de procesos técnicos de clasificación y catalogación a dicho material.
Atención al público.

Valores

Responsabilidad
Voluntad
Perseverancia
Disciplina
Honestidad

Proceso A: Recepción del material

- Recibir el material (revistas y libros) y organizarlo.
- Dar el ok del material recibido.

Proceso B: Catalogación y clasificación

- Realiza la catalogación y clasificación manual del material.

Proceso C: Carga en el sistema

- Ingreso del material en el sistema informático.
- Asignar ubicación física del material.

ROL DE INTERACCIÓN

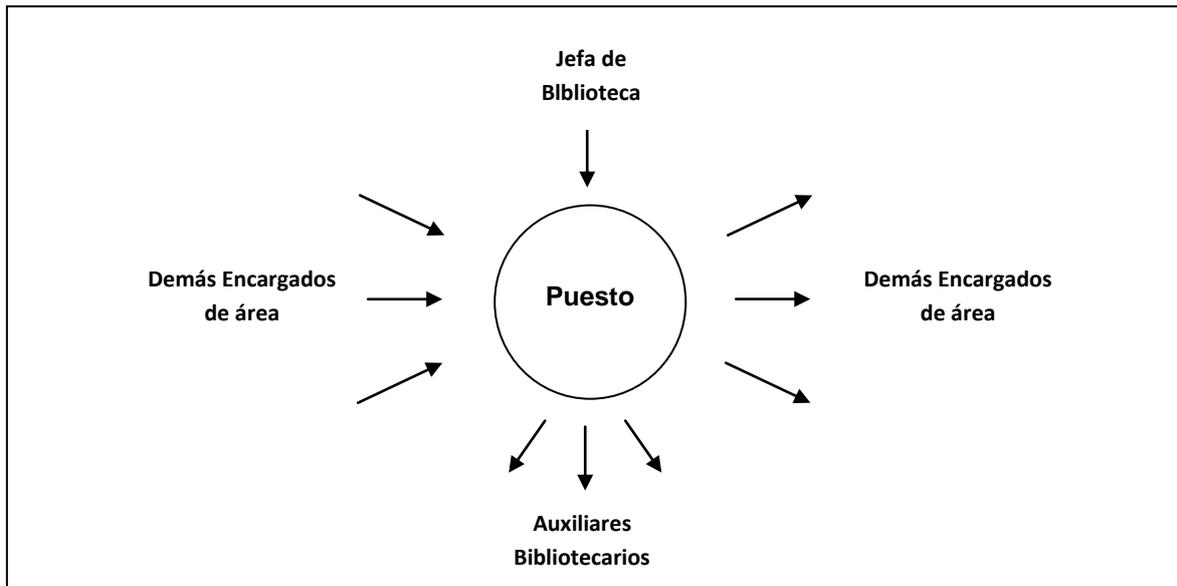
Puesto del que depende

Jefa de Departamento Biblioteca. Supervisión indirecta, a través de resultados o logro de objetivos.

Puestos que dependen de él

No posee.

ORGANIGRAMA



RELACIONES

Puesto	Motivo	Frec	Método de contacto
Encargado de Procesos Técnicos	Consulta por procesos técnicos	Diaria	Personalmente o por mensajes escritos
Auxiliares Bibliotecarios	Consultas laborales cotidianas	Diaria	Personalmente

FUNCIONES BÁSICAS

N°	Función
1	Recibir y organizar el material
2	Catalogación y clasificación
3	Otorgar la ubicación física

TAREAS

N° función	Tarea
1	Acomodar las revistas y separarlas en secciones

2	Catalogar. Clasificar. Colocar una ficha para distinguirlos. Ingreso en el sistema informático.
3	Designar dónde va a quedar guardado el material.

ELEMENTOS DE TRABAJO

N°	Medios materiales y herramientas	Frecuencia
1	Revistas y libros	Diario
2	PC con internet	Diario
3	Útiles	Diario

REQUERIMIENTOS

Formación académica

Bibliotecario.

Conocimientos específicos

Nivel 1: conocimiento básico

Nivel 2: conocimiento medio

Nivel 3: conocimiento avanzado

N°	Conocimiento	Nivel
1	Uso de PC	Nivel 1
2	Uso de criterios de clasificación	Nivel 2

EXPERIENCIA PREVIA

Puesto

Similar (en el que se hagan procesos técnicos de material bibliográfico)

Tiempo mínimo

3 meses

ADAPTACIÓN

Tiempo necesario para poder desempeñar adecuadamente las tareas

De 3 a 6 meses

NIVEL DE AUTONOMÍA

Escala:

1- ninguna autonomía

2- autonomía para determinar los métodos de trabajo

3- autonomía para determinar los métodos de trabajo y participar en la fijación de los objetivos

4- autonomía para determinar los objetivos del puesto

Función	Autonomía
Recibir y organizar el material	2
Catalogación y clasificación	2
Otorgar la ubicación física del material	2

DECISIONES

Dentro de la Hemeroteca las puede tomar él mismo. En otras áreas trata de no intervenir, aunque de ser necesario lo hace.

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Tipo de problema	Tipo de solución
Repetición de inventario	3

- 1- Se traspasa a otra persona el problema
- 2- Sencilla y/o repetitiva
- 3- Semejante a otros, existen precedentes
- 4- Solución innovadora

RESPONSABILIDAD

Sobre personas

No

Sobre bienes

Útiles, patrimonio de Hemeroteca

Sobre la seguridad de otros

No

Consecuencia de las actuaciones defectuosas

Tipo de error	Forma de evitarlo	Quien lo detectaría	Probabilidad de ocurrencia	Importancia
Ingreso del mismo n° de inventario a dos publicaciones periódicas	Creación de una base de datos interna	El mismo	Baja	Media

AMBIENTE DE TRABAJO

Lugar	Porcentaje de tiempo que permanece allí
Oficina	100%

"Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una
Biblioteca Universitaria"

Condiciones ambientales	Porcentaje de tiempo de exposición:
Frio	50%
Ventilación escasa	75%
Espacio reducido	100%

Riesgos (tipo, nombre, porcentaje de tiempo de exposición)
Enfermedad – Contagiosas – 50%
Enfermedad – Alergias – 100%

Horario
14:00 a 20:00 hs.

Otros

COMPETENCIAS

Competencia	A	B	C	D
Competencias Cardinales				
Compromiso	x			
Orientación al usuario			x	
Calidad del trabajo		x		
Integridad			x	
Orientación a los resultados			x	
Competencias específicas				
Calidad del trabajo	x			
Aprendizaje continuo		x		
Nivel de compromiso / Disciplina personal / Productividad		x		
Profundidad en el conocimiento de los productos		x		
Iniciativa / Autonomía / Sencillez			x	

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- AUXILIAR BIBLIOTECARIO-

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Auxiliar Bibliotecario

Nombre del titular: Cecilia Zaurrini

Antigüedad en el puesto: 1 año

Puesto anterior: Pasante

Puesto al que reporta: Jefa de Biblioteca

Nombre del jefe inmediato: Carolina Llanos

RESUMEN DEL PUESTO

Misión

Atención a los usuarios. Preparación física del material bibliográfico, dejándolo listo para el préstamo. Reclamo de material adeudado a los alumnos.

Valores

Responsabilidad
Perseverancia
Honestidad
Voluntad
Disciplina

Proceso A: Reclamo de material adeudado

- Verificar la deuda: controlar que el libro realmente no se encuentre en Biblioteca y se haya prestado por última vez al usuario en cuestión.
- Reclamar el libro a través de mail o telefónicamente.

Proceso B: Preparación física del material

- Realizar los marbetes en computadora, de acuerdo a los datos del material.
- Completar la ficha con los datos del material.
- Colocar el marbete en el lomo del material y la ficha en el lugar destinado a ella.

Proceso C: Atención a los usuarios – Circulación

- Realizar los préstamos: buscar el material, colocar los datos del mismo en la ficha del usuario y hacer firmar al usuario en la ficha del libro.
- Realizar renovaciones (personal o telefónicamente): volver a realizar el préstamo al mismo usuario.
- Recibir las devoluciones: recibir el material, dar de baja el préstamo al usuario y colocar la ficha del material en el lugar destinado a ella.

ROL DE INTERACCIÓN

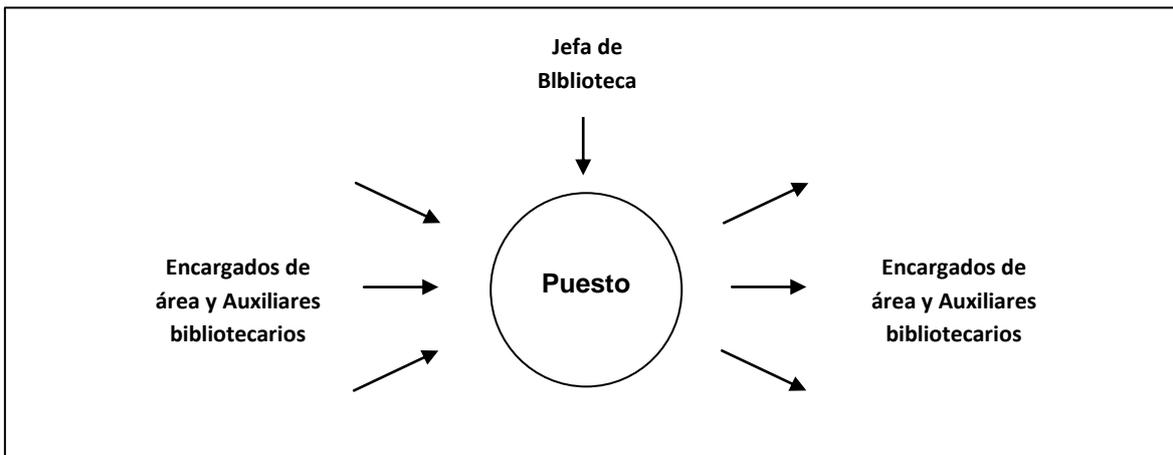
Puesto del que depende

Jefa de Departamento Biblioteca. Supervisión indirecta, a través de resultados.

Puestos que dependen de él

No posee.

ORGANIGRAMA



RELACIONES

Puesto	Motivo	Frec	Método de contacto
Encargado de Procesos Técnicos	Consulta por procesos técnicos	Diaria	Personalmente o por mensajes escritos
Auxiliares Bibliotecarios	Consultas laborales cotidianas	Diaria	Personalmente

FUNCIONES BÁSICAS

N°	Función
1	Circulación – Atención a los usuarios
2	Control de morosos
3	Preparación física del material

TAREAS

N° función	Tarea
1	Préstamos. Renovaciones. Devoluciones
2	Verificación de la deuda. Envío de notificaciones por mail o teléfono.
3	Realización de marbetes y fichas. Colocación de los mismos en el material.

ELEMENTOS DE TRABAJO

N°	Medios materiales y herramientas	Frecuencia
1	PC con internet	Diario
2	Útiles	Diario
3	Impresora	S/ Necesidad
4	Fichas	Diario

REQUERIMIENTOS

Formación académica

Secundario completo.

Conocimientos específicos

Nivel 1: conocimiento básico
Nivel 2: conocimiento medio
Nivel 3: conocimiento avanzado

N°	Conocimiento	Nivel
1	Conocimiento de ubicación de libros	2
2	Manejo de PC e internet	2

EXPERIENCIA PREVIA

Puesto

No se requiere

Tiempo mínimo

No se requiere

ADAPTACIÓN

Tiempo necesario para poder desempeñar adecuadamente las tareas

De 3 a 6 meses

NIVEL DE AUTONOMÍA

Escala:

- 1- ninguna autonomía
- 2- autonomía para determinar los métodos de trabajo

“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una Biblioteca Universitaria”

- 3- autonomía para determinar los métodos de trabajo y participar en la fijación de los objetivos
4- autonomía para determinar los objetivos del puesto

Función	Autonomía
Circulación – Atención a los usuarios	Nivel 3
Control de morosos	Nivel 3
Preparación física del material	Nivel 3

DECISIONES

Las decisiones irrelevantes las toma ella. Si se trata de decisiones fuertes traspasa al superior y puede proponer en ese caso.

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

- 1- Se traspasa a otra persona el problema
- 2- Sencilla y/o repetitiva
- 3- Semejante a otros, existen precedentes
- 4- Solución innovadora

Tipo de problema	Tipo de solución
Préstamo de un libro equivocado	2
Asentar con error el préstamo	2/3

RESPONSABILIDAD

Sobre personas

No

Sobre bienes

Útiles, material bibliográfico, cañón.

Sobre la seguridad de otros

No. En ocasiones es responsable de los alumnos que hacen uso de las salas dentro de la Biblioteca.

Consecuencia de las actuaciones defectuosas

Tipo de error	Forma de evitarlo	Quien lo detectaría	Probabilidad de ocurrencia	Importancia
Error al asentar el préstamo de un libro	Mayor atención	Compañeros de trabajo	Media	Alta

AMBIENTE DE TRABAJO

Lugar	Porcentaje de tiempo que permanece allí
Oficina	100%

"Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una
Biblioteca Universitaria"

Condiciones ambientales	Porcentaje de tiempo de exposición
Frío (falta de calefacción)	50%
Ventilación escasa	100%

Riesgos (tipo, nombre, porcentaje de tiempo de exposición)
Enfermedad – Contagiosas – 50%
Enfermedad – Alergias – 100%

Horario
14:00 a 20:00 hs.

COMPETENCIAS

Competencia	A	B	C	D
Competencias Cardinales				
Compromiso			x	
Orientación al usuario			x	
Calidad del trabajo		x		
Integridad	x			
Orientación a los resultados		x		
Competencias específicas				
Modalidad de contacto		x		
Autocontrol		x		
Capacidad para aprender		x		
Responsabilidad		x		
Trabajo en equipo			x	

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- AUXILIAR BIBLIOTECARIO-

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Auxiliar Bibliotecario

Nombre del titular: Andrés Yañez

Antigüedad en el puesto: 1 año

Puesto anterior: -

Puesto al que reporta: Jefa de Biblioteca

Nombre del jefe inmediato: Carolina Llanos

RESUMEN DEL PUESTO

Misión

Colocación de fichas en los libros devueltos. Acomodo del material en el lugar asignado, dejándolo preparado para un próximo préstamo. Realización de controles varios. Cierre de salas al finalizar la jornada.

Valores

Honestidad
Constancia
Tolerancia
Voluntad
Respeto

Proceso A: Acomodo del material

- Colocar la ficha correspondiente al material.
- Ubicar en las estanterías correspondientes.

Proceso B: Cierre de salas

- Verificar que no falten elementos.
- Desenchufar aparatos.
- Apagar las luces.
- Cierre con llave de ser necesario.

Proceso C: Controles varios

- Control de la correcta ubicación de los libros para préstamo común y préstamo en sala.
- Control del estado general del material bibliográfico.

ROL DE INTERACCIÓN

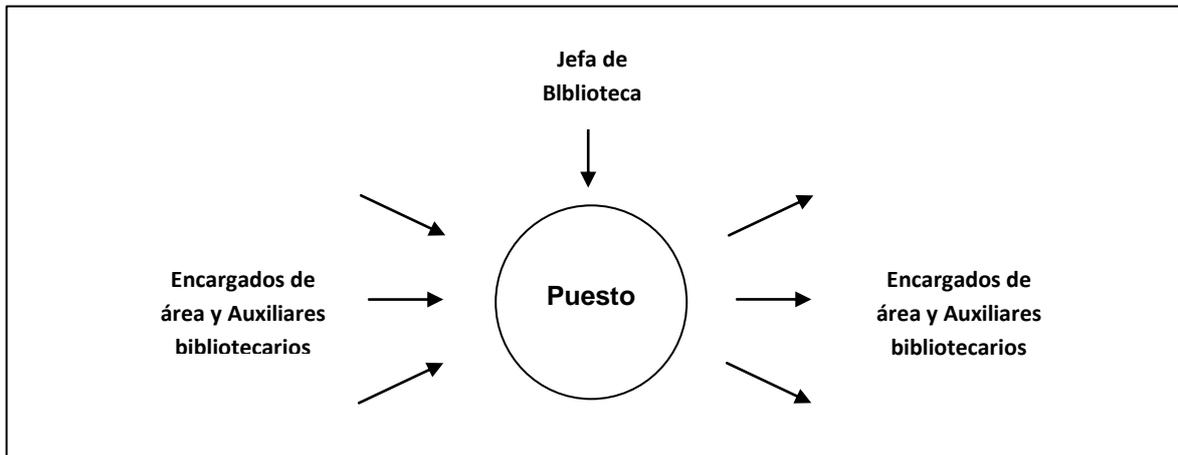
Puesto del que depende

Jefa de Departamento Biblioteca. Supervisión indirecta, a través de resultados. Hugo Yañez, supervisión directa.

Puestos que dependen de él

No posee.

ORGANIGRAMA



RELACIONES

Puesto	Motivo	Frec	Método de contacto
Encargado de Hemeroteca	Por supervisión o por consultas sobre el trabajo diario	Diaria	Personalmente
Auxiliares Bibliotecarios	Consultas laborales cotidianas	Diaria	Personalmente

FUNCIONES BÁSICAS

N°	Función
1	Ubicación y guardado de material bibliográfico
2	Cierre de salas

TAREAS

N° función	Tarea
1	Colocación de ficha en el material. Ubicación en su correspondiente estantería.
2	Verificación de elementos. Desenchufar aparatos. Apagar las luces.

ELEMENTOS DE TRABAJO

N°	Medios materiales y herramientas	Frecuencia
1	PC con internet	Diario
2	Útiles	Diario
3	Libros	Diario

REQUERIMIENTOS

Formación académica

Secundario completo

Conocimientos específicos

Nivel 1: conocimiento básico
Nivel 2: conocimiento medio
Nivel 3: conocimiento avanzado

N°	Conocimiento	Nivel
1	Conocimiento de ubicación de libros	2
2	Manejo de PC e internet	2

EXPERIENCIA PREVIA

Puesto

Tiempo mínimo

ADAPTACIÓN

Tiempo necesario para poder desempeñar adecuadamente las tareas

2 meses

NIVEL DE AUTONOMÍA

Escala:

- 1- ninguna autonomía
- 2- autonomía para determinar los métodos de trabajo
- 3- autonomía para determinar los métodos de trabajo y participar en la fijación de los objetivos
- 4- autonomía para determinar los objetivos del puesto

Función	Autonomía
Ubicación guardado del material bibliográfico	Nivel 1
Cierre de salas	Nivel 1

DECISIONES

Las decisiones propias del puesto, rutinarias son tomadas por él mismo. En caso contrario propone a otros miembros.

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Tipo de problema	Tipo de solución
Fichas mal acomodadas	Atención en el guardado
1- Se traspa a otra persona el problema 2- Sencilla y/o repetitiva	3- Semejante a otros, existen precedentes 4- Solución innovador

RESPONSABILIDAD

Sobre personas

No

Sobre bienes

Útiles, material bibliográfico, PC

Sobre la seguridad de otros

No

Consecuencia de las actuaciones defectuosas

Tipo de error	Forma de evitarlo	Quien lo detectaría	Probabilidad de ocurrencia	Importancia
Dejar fichas mal acomodadas	Mayor atención en el guardado	Compañeros	70%	Alta
Dejar material mal guardado	Mayor atención	Compañeros	50%	Alta

AMBIENTE DE TRABAJO

Lugar	Porcentaje de tiempo que permanece allí
Oficina y corredores	100%
Condiciones ambientales y porcentaje de tiempo de exposición:	
Frío (falta de calefacción)	50%
Ventilación escasa	100%
Espacio reducido	100%

“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una Biblioteca Universitaria”

Riesgos (tipo, nombre, porcentaje de tiempo de exposición)

Accidente – Caída de libros – 75%

Enfermedad – Contagiosas – 50%

Enfermedad – Alergias – 50%

Horario

15:00 a 20:00 hs.

COMPETENCIAS

Competencia	A	B	C	D
Competencias Cardinales				
Compromiso		x		
Orientación al usuario			x	
Calidad del trabajo	x			
Integridad		x		
Orientación a los resultados			x	
Competencias específicas				
Modalidad de contacto		x		
Autocontrol		x		
Capacidad para aprender			x	
Responsabilidad		x		
Trabajo en equipo			x	

ANEXO VIII **Diccionario de Competencias**

DICCIONARIO de COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES

COMPROMISO

Sentir como propios los objetivos del Departamento. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Toma como propios los objetivos del Departamento, se identifica con ellos. Motiva a los pares y supervisados para generar compromiso e identificación. Diseña e instrumentar herramientas de seguimiento y control de lo planeado. Cumple siempre con los compromisos personales y profesionales.
B	Asume como propios los objetivos del Departamento, identificándose con ellos. Se siente orgulloso de pertenecer al Departamento. Se esfuerza por generar adhesión y compromiso del equipo. Apoya e instrumentar las decisiones de los superiores.
C	Comprende y asume como propios los objetivos del Departamento. Mantiene motivado a los compañeros. Tiene un buen nivel de desempeño y alcanza siempre los objetivos pautados.
D	Comprende y se compromete con los objetivos pautados. Tiene un buen nivel desempeño y cumplimiento de las pautas de la organización. Escucha opiniones sobre su desempeño. Usualmente cumple con lo prometido.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

ORIENTACIÓN AL USUARIO

Implica un deseo de ayudar o servir a los usuarios, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del usuario. Se trata de contar con las necesidades del usuario para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Planifica todas las acciones considerando las necesidades del usuario,

	indagando e informándose sobre las necesidades del mismo (actuales y potenciales). El cuidado del usuario forma parte siempre de su accionar.
B	Promueve la búsqueda de información sobre las necesidades latentes o potenciales de los usuarios. Adecúa los servicios a las necesidades del mismo. Genera ambientes y procesos de trabajo que cuidan y atienden al usuario.
C	Se encuentra disponible para los usuarios, respondiendo a sus demandas, satisfaciéndolas. Los atiende personalmente, dedicando tiempo a conocerlos. Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los usuarios.
D	Promueve el contacto permanente con los usuarios, comprendiendo que los mismos son fundamentales para el Departamento. Es paciente y tolerante con el usuario, aun en situaciones complejas.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

CALIDAD DEL TRABAJO

Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para todos, en beneficio de los usuarios y otros involucrados. Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Posee una gran capacidad de analizar el contexto, planificando la misión y objetivos con resultados exitosos, orientándose hacia la mejora continua de procesos y servicios. Genera nuevas oportunidades que demandan alta flexibilidad, calidad y velocidad de respuesta.
B	Define objetivos claros y diseña procesos adecuados, prácticos y operables, con beneficios para todos. Maneja equipos de trabajo altamente eficientes, promoviendo la mejora continua, orientando a cada miembro para actualizarlos y desarrollarlos.
C	Administra procesos adecuados, prácticos y operables. Es líder en equipos eficientes. Posee amplio conocimiento del Departamento y es reconocido como expertos en su área de especialidad. Supervisa y corrige el trabajo del equipo.
D	Trabaja con altos estándares de calidad y resultados. Se mantiene informado y capacitado para poder actuar con eficiencia en los contextos cambiantes. Eventualmente prevé acciones alternativas o brinda soluciones. Solicita feedback periódicamente.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

ADAPTABILIDAD AL CAMBIO

Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Se adapta con versatilidad y velocidad a diferentes contextos, situaciones, medios y personas, modificando estrategias y objetivos del Departamento ante cambios externos o nuevas necesidades. Conoce la situación y las características de la gente.
B	Se adapta con versatilidad a los cambios de contexto situaciones, medios y personas, adoptando conocimientos o puntos de vista diferentes para beneficiar los procesos o relaciones. Presta atención a los cambios de contexto.
C	Posee habilidad para generar respuestas nuevas o adaptar soluciones conocidas frente a nuevas situaciones, orientando la acción individual y la del grupo a adaptarse rápidamente a los cambios. Tiene un adecuado criterio para aplicar las normas y políticas de acuerdo a cada situación.
D	Es posible adaptar su accionar si recibe feedback adecuado y comprende los nuevos argumentos. Modifica las acciones de acuerdo con las necesidades actuales. Percibe los cambios de situación o de contexto con mayor facilidad en la medida que sean más cercanos. En ocasiones utiliza experiencias pasadas como elemento enriquecedor.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

INTEGRIDAD

Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad aun en situaciones difíciles. Las acciones son coherentes con lo que dice.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Genera y promueve equipos de trabajo y ambientes orientados por principios y valores. Acepta los riesgos o costos de su honestidad, dando el ejemplo con su actitud. Acciona congruente con sus dichos.
B	Expresa clara y abiertamente lo que piensa y siente de manera positiva, siendo fiel a sus ideas y principios. Sigue sólo aquellas reglas que se ajustan a su criterio ético. Al equivocarse admite los errores y trata de

	mejorar.
C	Es abierto y honesto en todas las relaciones laborales, reconociendo los errores. En situaciones complejas, deriva la resolución al superior. Genera vínculos de confianza en el ámbito más cercano.
D	Se suele manejar con un doble discurso, promueve una cosa y actúa en otra dirección. No expresa las ideas e intenciones abiertamente, tiene dificultad para admitir los errores. Prioriza los beneficios por sobre los valores éticos.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

INICIATIVA

Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Actúa preventivamente, para crear oportunidades y evitar problemas potenciales. Capacita y prepara a los demás para responder rápidamente ante situaciones de cambio, dando el ejemplo con su actitud. Posee visión de largo plazo que permite adelantarse a los cambios.
B	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo, respondiendo ágilmente ante los cambios. Evalúa las consecuencias de una decisión a largo plazo si posee la información y el tiempo necesarios. Promueve en la gente la participación en acciones y evaluaciones preventivas.
C	Toma decisiones en momentos de crisis, anticipándose a situaciones problemáticas que podrían surgir en el corto plazo. Posee diferentes enfoques para los problemas. Es consultado por sus colaboradores en casos que requieren su capacidad de decidir y analizar problemas.
D	Aborda los problemas en el momento. Implementa las propuestas sugeridas por pares o superiores. Aprovecha las oportunidades para mejorar y generar espacios para la comunicación y el intercambio de ideas.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

FLEXIBILIDAD

Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Logra anticiparse a los cambios de contexto, de prioridades y relaciones, modificando los objetivos del Departamento rápidamente. Adapta los proyectos sobre la marcha, en función de las perspectivas. Valora los puntos de vista y criterios diversos.
B	Está atento a cambios del contexto, y modifica los objetivos o acciones de acuerdo a los requerimientos. Adapta el comportamiento a las situaciones o personas. Promueve cambios de procesos, servicios o relaciones. Adopta criterios o puntos de vista diversos.
C	Comprende rápidamente los cambios de contexto, en la medida en que los superiores lo mantienen informado. Aplica las normas adecuadas a cada situación. Promueve la integración de ideas y criterios diversos en pos de objetivos de mejora.
D	Percibe los cambios de situación o de contexto. Modifica el accionar de acuerdo con las necesidades actuales. Aplica adecuadamente las normas del Departamento. Reconoce la validez de otros puntos de vista o criterios.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

CONCIENCIA ORGANIZACIONAL

Reconocer los atributos y las modificaciones del Departamento. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Conoce en profundidad a la organización y el Departamento, comprendiendo las relaciones de poder entre los diferentes actores e identificando con facilidad a quienes toman las decisiones relevantes. Apoya e instrumenta exitosamente las decisiones departamentales.
B	Conoce a fondo el negocio, comprendiendo con facilidad las relaciones de poder dentro de la empresa. Vive los éxitos del Departamento como logros personales. Planifica las acciones con detenimiento.
C	Cumple siempre con los objetivos encomendados, buscando apoyo o asesoramiento para resolver los problemas que se presenten. Sigue concienzudamente los lineamientos generales de la organización y del departamento. Instrumenta adecuadamente los planes del Departamento.
D	Cumple a diario con los objetivos encomendados, buscando apoyo para instrumentar adecuadamente los planes del Departamento. Cumple con los lineamientos departamentales.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

TEMPLE

Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, para resistir tempestades y llegar a buen puerto.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Consigue dominio sobre la presión de las situaciones y obtiene resultados positivos en cualquier situación. Comprende el alcance de sus acciones y utiliza el ejemplo para motivar. Características: serenidad, prudencia, fortaleza, tenacidad con ánimo bueno y estable.
B	Soporta largas jornadas de trabajo, sin modificar el rendimiento. Analiza las consecuencias de acciones previas y aprender de ellas. Da y pide ayuda cuando es necesario. No pierde la calma.
C	Da y pide ayuda ante situaciones adversas para mejorar el desempeño. En general obtiene un buen nivel de calidad y eficiencia. Brinda asesoramiento cuando se lo consulta. Sentido común.
D	Implementa tácticas y objetivos para afrontar situaciones, según indicaciones de un superior. Ocasionalmente modifica su accionar tomando en cuenta las opiniones de otros. Rehace las tareas hasta que la calidad de su trabajo sea acorde a lo esperado.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS

Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importante. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Planifica acciones para incrementar la competitividad del Departamento, la satisfacción de los usuarios, reconociendo y recompensando el valor de los resultados grupales e individuales. Orienta el accionar para lograr y superar los estándares de desempeño en los plazos establecidos. Da el ejemplo en este sentido.
B	Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos, dando orientación y feedback al grupo. Resuelve adecuadamente situaciones complejas y completa necesidades o requerimientos fuera del plan.
C	Hace cambios en los métodos de trabajo para mejorar el desempeño cuando los resultados no son satisfactorios. Capacita, entrena y orienta a quienes lo solicitan. Verifica regularmente los informes de gestión para

	evaluar el grado de consecución de los objetivos. Resuelve adecuadamente y a tiempo situaciones problemáticas que requieren modificaciones.
D	Realiza bien el trabajo y facilita el de los demás. A pesar de sentir frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, no realiza mejoras a menos que le sean solicitadas.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

NIVEL DIRECTIVO

DESARROLLO DEL EQUIPO

Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para las relaciones interpersonales y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Desarrolla su equipo, los recursos humanos del Departamento, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y a los servicios en particular. Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.
B	Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión.
C	Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.
D	Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, esta preocupado por el resultado final de su actividad personal.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

MODALIDADES DE CONTACTO

(Tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto)

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Demuestra atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los otros.
B	Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.
C	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.
D	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

LIDERAZGO

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.
B	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.
C	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.

D	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.
----------	--

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, las amenazas y las fortalezas y debilidades de su propio Departamento a la hora de identificar la mejor respuesta. Capacidad para detectar nuevas oportunidades, realizar alianzas estratégicas con usuarios, proveedores o competidores.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, las amenazas y las fortalezas y debilidades de su propio Departamento cuando deben identificar la mejor respuesta. Detecta nuevas oportunidades, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.
B	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del entorno. Detecta nuevas oportunidades y de crear alianzas estratégicas.
C	Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades.
D	Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

EMPOWERMENT

Establecer claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el servicio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior en el servicio. Cumple

	la función de consejero confiable compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
B	Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del servicio.
C	Fija objetivos y asigna responsabilidades al equipo.
D	Escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

PORTABILITY – COSMOPOLITISMO – ADAPTABILIDAD

Implica la habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto. La investigación indica que esta competencia se correlaciona con la resistencia al estrés, comprensión de diferentes culturas y capacidad de establecer relaciones interpersonales.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Se adapta inmediatamente a diferentes medios y funciona eficazmente en cualquier contexto extranjero. Es resistente al estrés, comprende diferentes culturas y establece muy buenas relaciones interpersonales.
B	Buena y rápida adaptación diferentes medios; funciona eficazmente en cualquier contexto. Se adapta a culturas diversas.
C	Se adapta a diferentes medios pero necesita cierto tiempo de adaptación para funcionar correctamente.
D	Escasa adaptación a otras culturas.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

RELACIONES PÚBLICAS

Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los usuarios, representantes, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre usuarios, representantes, grupos de interés, proveedores, la comunidad toda.
B	Establece adecuadas relaciones con redes complejas logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias.
C	En ocasiones logra establecer relaciones convenientes para la

	organización, obteniendo la cooperación de personas necesarias.
D	Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de redes complejas. Se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

ORIENTACIÓN AL USUARIO

Implica el deseo de ayudar o servir a los usuarios, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del usuario, tanto del usuario final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa sino también a todos aquellos que cooperen en la relación empresa – usuario, como los proveedores y el personal del Departamento.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el usuario para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el usuario. Es un referente dentro del Departamento en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los usuarios.
B	Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del usuario. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el usuario manifiesta en un principio y adecua los servicios disponibles a esas necesidades.
C	Mantiene una actitud de total disponibilidad con el usuario, brindando más de lo que éste espera. El usuario siempre puede encontrarlo. Dedicar tiempo a estar con el usuario.
D	Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el usuario para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

TRABAJO EN EQUIPO

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. La actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa

	satisfacción personal con los éxitos de sus pares. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas del Departamento. En beneficio de objetivos de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.
B	Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.
C	Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.
D	Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

INTEGRIDAD

Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles. Las acciones son congruentes con lo que se dice.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante costo o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Se considera que es un referente en materia de integridad.
B	Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas como son aunque pueda molestar. No está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas. Acepta este tipo de planteo de sus subordinados e investiga las causas.
C	Desafía a otros a actuar con valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los usuarios. Da a todos un trato equitativo.
D	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede comentárselos a otros. Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

NIVEL INTERMEDIO

ALTA ADAPTABILIDAD - FLEXIBILIDAD

Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad esta más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.
B	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.
C	Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos.
D	Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

COLABORACIÓN

Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas del Departamento u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector. Tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece, esto realza su permanente colaboración.
B	Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional y genera confianza de los

	demás sin descuidar sus obligaciones específicas.
C	Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales.
D	Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

CALIDAD EN EL TRABAJO

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento y experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y experiencia. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.
B	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.
C	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.
D	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

INICIATIVA – AUTONOMÍA – SENCILLEZ

Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. Se trata de tener capacidad para decidir, estar orientado a la acción, y utilizar la iniciativa y la rapidez como ventaja competitiva. Responder con rapidez asegurando una

efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Capacidad de ser flexible y de imaginar que los cambios son oportunidades. Demostrar un comportamiento decididamente orientado a la asunción de riesgos.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Responde con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. También es flexible para visualizar los cambios como oportunidades. Propone mejoras sin esperar a que se presente un problema concreto. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva.
B	Responde con rapidez asegurando una buena instrumentación de los cambios propuestos por la Dirección. Habitualmente y por propia iniciativa propone mejoras dentro de área de responsabilidad. Resuelve las pequeñas complicaciones cotidianas con efectividad.
C	Resuelve con rapidez las pequeñas complicaciones del día a día: raramente propone mejoras en su área de accionar. Pone en marcha adecuadamente los cambios propuestos por la Dirección.
D	Pone en marcha con poca diligencia los cambios que se le proponen y consulta con su superior sobre todos los pequeños problemas del día a día.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

MODALIDADES DE CONTACTO

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto y aporta en las discusiones. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.
B	Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.
C	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.
D	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad. No tiene interés por conocer el punto de vista o las inquietudes de otras personas.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

NIVEL DE COMPROMISO– DISCIPLINA PERSONAL – PRODUCTIVIDAD

Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del servicio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.
B	Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.
C	Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.
D	Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los del Departamento al que pertenece.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS

Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del usuario.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Conoce tanto los productos de la compañía que es consultado sistemáticamente acerca de ellos y es capaz de aportar ideas para el desarrollo o las mejoras de las nuevas versiones de un producto y ser tenido en cuenta.
B	Conoce profundamente las ventajas/desventajas competitivas de sus servicios. Maneja eficientemente las objeciones de los usuarios en cuanto al servicio ofrecido. Realiza propuestas de mejora a los servicios brindados por el Departamento. Busca conocer el grado de satisfacción de los usuarios respecto a los servicios.
C	Conoce los servicios de la empresa e informa adecuadamente a los

	usuarios sobre los mismos. Resuelve sin problemas todas sus dudas y consultas al respecto. Trasmite las sugerencias de los usuarios.
D	Conoce los productos utilizados habitualmente. Deriva a quienes tienen mayor conocimiento cuando no puede manejar una consulta u objeción.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

ORIENTACIÓN AL USUARIO

Es la vocación y el deseo de satisfacer a los usuarios con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los usuarios y que sean satisfechas; sólo siente que ha hecho bien su trabajo cuando el usuario manifiesta que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas y demuestra su entusiasmo y deleite.
B	Defiende y representa los intereses del usuario dentro del Departamento más allá de la relación formal establecida, ejecutando las acciones que se requieren en la propia organización o la del cliente para lograr su satisfacción.
C	Realiza seguimientos de las necesidades de los usuarios. Es especialmente servicial en los momentos críticos.
D	Da inmediata respuesta al requerimiento de los usuarios. Soluciona rápidamente los problemas que puedan presentarse. Se siente responsable e intenta corregir los errores cometidos.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

APRENDIZAJE CONTÍNUO

Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know How adquirido.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
B	Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Escribe papers, artículos, informes o realiza trabajos de investigación que comparte con colegas en el ámbito local.
C	Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un

	curso de acción.
D	Mantiene su formación técnica aunque tiene una actitud reactiva: busca información sólo cuando la necesita, lee manuales/libros para aumentar sus conocimientos básicos.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

TRABAJO EN EQUIPO

Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

GRADO	DEFINICIÓN
A	La empresa es un solo equipo. Cooperera incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.
B	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas del Departamento. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área.
C	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.
D	Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

INICIATIVA

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

GRADO	DEFINICIÓN
A	Consigue comprometer a otros en tareas extra inusuales. Actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas.
B	Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.
C	Trabaja sin supervisión constante y no se amilana con los problemas.
D	Ejecuta órdenes bajo supervisión.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

ADAPTABILIDAD AL CAMBIO

Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del extorno exterior, dela propioDepartamento, de la del usuario o de los requerimientos del trabajo en sí.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.
B	Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.
C	Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Revisa situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones nuevas.
D	Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

AUTOCONTROL

Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones.
B	Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar.
C	Controla sus emociones. No cae en la situación de actuar irreflexivamente. O bien siente emociones fuertes y consigue controlarlas. Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas.
D	No se involucra. Siente la presión de la situación y se mantiene al margen

	de la discusión.
--	------------------

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD

Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Realiza el seguimiento de tareas y proyectos. Planifica acciones para evitar errores y cumplir todos los pasos establecidos. Se preocupa por mejorar el orden de los sistemas establecidos.
B	Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos, explicándolos a sus colaboradores y apoyándolos para su mejor funcionamiento.
C	Comprueba la calidad y exactitud de las tareas de su sector y de su propio trabajo. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.
D	Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de funciones, tareas, datos expectativas y prefiere tenerlos por escrito. Se niega firmemente a hacer cosas que van en contra de las normas y procedimientos.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

FLEXIBILIDAD

Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios de prioridad. Realiza cambios en la estrategia ante los nuevos retos o necesidades del entorno.
B	Decide qué hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, no de forma acomodaticia sino para beneficiar la calidad de la decisión o favorecer la calidad del proceso.
C	Aplica normas que dependen de cada situación o procedimientos para alcanzar los objetivos globales del Departamento.

D	Reconoce que los puntos de vista de los demás son tan válidos como los suyos. Es capaz de cambiar su opinión ante nuevos argumentos o evidencias.
----------	---

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

NIVEL INICIAL

ALTA ADAPTABILIDAD - FLEXIBILIDAD

Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad esta más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.
B	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.
C	Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos por un superior.
D	Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

CAPACIDAD DE APRENDER

Esta asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar al realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.
B	Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio, también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.
C	Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.
D	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

DINAMISMO - ENERGÍA

Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Tiene mucho dinamismo y energía para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo y en jornadas de trabajo prolongadas; aun así su nivel de actividad no se ve afectado.
B	Demuestra dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.
C	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.
D	Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas: su rendimiento decrece en esas situaciones.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

MODALIDADES DE CONTACTO

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Es

	abierto y honesto y aporta en las discusiones. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.
B	Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.
C	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.
D	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

ORIENTACIÓN AL USUARIO

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de usuarios potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un usuario real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del usuario para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia con “atención al usuario”, que tiene más que ver con tender las necesidades de un usuario real y concreto en la interacción.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Genera necesidades en el usuario para fidelizarlo. Logra que el usuario lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al usuario y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del usuario.
B	Identifica las necesidades del usuario; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los usuarios con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
C	Actúa a partir de los pedidos de los usuarios ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al usuario pero con poca cortesía.
D	Provoca quejas y pierde usuarios. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del usuario.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

RESPONSABILIDAD

Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.
B	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
C	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.
D	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

TOLERANCIA A LA PRESIÓN

Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
B	Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
C	Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.
D	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

TRABAJO EN EQUIPO

Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.
B	Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros.
C	Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función.
D	Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

FLEXIBILIDAD

Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios organizacionales o de prioridad. Acepta de buen grado los cambios en la estrategia de negocios o proyectos que establezca la organización o sus superiores.
B	Decide qué hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, no de forma acomodaticia sino para beneficiar la calidad de su tarea o favorecer la calidad del proceso.
C	Aplica normas o procedimientos adecuados para la situación de modo de alcanzar los objetivos globales de su grupo y, por ende, de la organización.
D	Acepta puntos de vista de superiores y reconoce que los puntos de vista de los demás son tan válidos como los suyos. Es capaz de cambiar de opinión ante nuevos argumentos o evidencias.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

AUTOCONTROL

Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás

o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés.
B	Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación.
C	Controla sus emociones. No cae en la situación de actuar irreflexivamente. O bien siente emociones fuertes y consigue controlarlas. Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas.
D	No se involucra. Siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

CONCIENCIA ORGANIZACIONAL

Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia organización o en otras. Ello implica una capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Comprende las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos u organizaciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder poco obvias que los afectan.
B	Comprende describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización con un sentido claro de cómo influir en ellas.
C	Comprende y utiliza las estructuras informales identificando las figuras clave. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería.
D	Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la cadena de mando, las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc. Entiende las normas, los procedimientos establecidos.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

DESARROLLO DE RELACIONES

Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Planifica y desarrolla redes de relaciones con usuarios, colegas y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades de negocios sobre las que informará a sus superiores, dentro de su marco de incumbencia.
B	Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes.
C	Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados de las tareas de las que es responsable.
D	Se relaciona informalmente con la gente. En conversaciones generales sobre el trabajo, incluye con naturalidad cuestiones sobre la familia, los deportes y la actualidad.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD

Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Realiza el seguimiento de tareas y proyectos asignados. Se preocupa por mejorar el orden de todo lo que esta bajo su responsabilidad. Presenta a sus superiores propuestas para mejorar el orden y la claridad de las tareas.
B	Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Lleva un registro detallado de las actividades propias y la de los demás. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos empleados.
C	Comprueba la calidad y exactitud de las tareas a su cargo y si está su alcance, por la de otros de su sector. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.
D	Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de funciones, tareas, datos expectativas y prefiere tenerlos por escrito. Se niega firmemente a hacer cosas que van en contra de las normas y procedimientos.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

DESARROLLO DE LAS PERSONAS

Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades del Departamento.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Da feedback para que los colaboradores sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. Comunica de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo.
B	Para facilitar el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.
C	Dedica tiempo para explicar a los demás cómo se deben realizar los trabajos. Da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que puedan ayudar.
D	Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento. Hace comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, una información que quizás sea útil en el futuro.

GRADO	DEFINICIÓN
A	Permanente (a diario) hace algo que le permite recoger información. Habitualmente, se ocupa de que otras personas recojan información y se la proporcionen.
B	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información en periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia.
C	Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando lo normal es no hacerlo. Se encuentra con las personas más cercanas al problema y les hace preguntas. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema.
D	Hace preguntas directas tanto a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación como a las directamente implicadas aunque no estén presentes. Utiliza la información disponible o consulta las fuentes de información adicionales.

Fuente: Elaboración propia. Adaptación Alles, Martha. Op. Cit.

ANEXO IX **Perfiles por Competencias**

PERFIL POR COMPETENCIAS

JEFA DEPARTAMENTO BIBLIOTECA

COMPETENCIAS CARDINALES

Compromiso	Sentir como propios los objetivos del Departamento. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado B	Asume como propios los objetivos del Departamento, identificándose con ellos. Se siente orgulloso de pertenecer al Departamento. Se esfuerza por generar adhesión y compromiso del equipo. Apoya e instrumentar las decisiones de los superiores.
Comportamientos esperados	Define objetivos claros y realistas para el Departamento y cada uno de los puestos. Evalúa constantemente de acuerdo a los mecanismos pautados para tomar decisiones acordes. Posee habilidad para generar adhesión y compromiso por parte de su equipo. Cumple con sus compromisos en tiempo y forma.

Orientación al usuario	Implica un deseo de ayudar o servir a los usuarios, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del usuario. Se trata de contar con las necesidades del usuario para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado B	Promueve la búsqueda de información sobre las necesidades latentes o potenciales de los usuarios. Adecúa los servicios a las necesidades del mismo. Genera ambientes y procesos de trabajo que cuidan y atienden al usuario.
Comportamientos esperados	Delega en su equipo la búsqueda de información sobre necesidades de los usuarios. Adecúa los servicios a los requerimientos de todos los usuarios, en busca de una gestión exitosa y satisfactoria. Establece los objetivos teniendo en cuenta las necesidades actuales y potenciales de los usuarios.

Calidad del trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para todos, en beneficio de los usuarios y otros involucrados. Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
----------------------------	--

“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una Biblioteca Universitaria”

Grado A	Posee una gran capacidad de analizar el contexto, planificando la misión y objetivos con resultados exitosos, orientándose hacia la mejora continua de procesos y servicios. Genera nuevas oportunidades que demandan alta flexibilidad, calidad y velocidad de respuesta.
Comportamientos esperados	Nunca pierde vista las características del contexto que influyen en las actividades del Departamento. Se encuentra en constante búsqueda del mejoramiento de la eficiencia de todos los servicios y de los procesos internos. Procura, dentro de las posibilidades, que su equipo cuente con las herramientas necesarias para desarrollar sus actividades adecuadamente.

Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado B	Se adapta con versatilidad a los cambios de contexto, situaciones, medios y personas, adoptando conocimientos o puntos de vista diferentes para beneficiar los procesos o relaciones. Presta atención a los cambios de contexto.
Comportamientos esperados	Posee habilidad para adaptarse a diferentes situaciones, contextos y personas. Es capaz de adoptar nuevos conocimientos si es necesario, y de adaptar los procesos y servicios a las nuevas condiciones.

Integridad	Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad aun en situaciones difíciles. Las acciones son coherentes con lo que dice. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado B	Expresa clara y abiertamente lo que piensa y siente de manera positiva, siendo fiel a sus ideas y principios. Sigue sólo aquellas reglas que se ajustan a su criterio ético. Al equivocarse admite los errores y trata de mejorar.
Comportamientos esperados	Siempre dice lo que piensa abiertamente. Procura no generar conflictos ni rechazo, acercando posiciones. Supervisa el trabajo del equipo de acuerdo a las ideas y objetivos previamente transmitidos.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. La habilidad para fijar objetivos, el
------------------	---

“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una Biblioteca Universitaria”

	seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado B	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.
Comportamientos esperados	Fija objetivos, los transmite y realiza un adecuado seguimiento al respecto, brindando feedback. Escucha a todo su equipo. Provee las herramientas de motivación para que se alcancen los objetivos.

Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, las amenazas y las fortalezas y debilidades de su propio Departamento a la hora de identificar la mejor respuesta. Capacidad para detectar nuevas oportunidades, realizar alianzas estratégicas con usuarios, proveedores o competidores. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado A	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, las amenazas y las fortalezas y debilidades de su propio Departamento cuando deben identificar la mejor respuesta. Detecta nuevas oportunidades, de realizar alianzas estratégicas con usuarios, proveedores o competidores.
Comportamientos esperados	Posee una visión amplia de contexto y comprende las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su Departamento. Mantiene alianzas estratégicas con individuos que son clave en el desarrollo de las actividades cotidianas.

Orientación al usuario	Implica el deseo de ayudar o servir a los usuarios, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del usuario, tanto del usuario final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa sino también a todos aquellos que cooperen en la relación empresa – usuario, como los proveedores y el personal del Departamento. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado B	Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del usuario. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el usuario manifiesta en un principio y adecua los servicios disponibles a esas necesidades.
Comportamientos esperados	Desarrolla métodos y herramientas de recolección de información. Adapta las características de los servicios brindados de acuerdo a las necesidades de los usuarios.

“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una Biblioteca Universitaria”

Desarrollo del Equipo	Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para las relaciones interpersonales y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado C	Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión.
Comportamientos esperados	Conoce el valor de su equipo para alcanzar los objetivos. Asigna las tareas de acuerdo a las capacidades y conocimientos de cada uno. Busca el apoyo en el cumplimiento de las metas a corto plazo.

Integridad	Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles. Las acciones son congruentes con lo que se dice. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado B	Dice las cosas como son aunque pueda molestar. No está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas. Acepta este tipo de planteo de sus subordinados e investiga las causas.
Comportamientos esperados	Siempre dice las cosas como son, teniendo en cuenta las reacciones del interlocutor. Aplica la ética en sus acciones, en todo momento.

PERFIL POR COMPETENCIAS

ENCARGADA ÁREA TESIS

COMPETENCIAS CARDINALES

Compromiso	Sentir como propios los objetivos del Departamento. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado A	Toma como propios los objetivos del Departamento, se identifica con ellos. Motiva a los pares y supervisados para generar compromiso e identificación. Diseña e instrumentar herramientas de seguimiento y control de lo planeado. Cumple siempre con los compromisos personales y profesionales.
Comportamientos esperados	Trasmite los objetivos para motivar y comprometer a sus compañeros. Busca la participación de todo el equipo. Capacita a los nuevos miembros en las actividades que son de su conocimiento. Genera mecanismos y herramientas para el control y seguimiento dentro de su puesto. Busca el reconocimiento de los superiores para todos.

Orientación al usuario	Implica un deseo de ayudar o servir a los usuarios, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del usuario. Se trata de contar con las necesidades del usuario para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado B	Promueve la búsqueda de información sobre las necesidades latentes o potenciales de los usuarios. Adecúa los servicios a las necesidades del mismo. Genera ambientes y procesos de trabajo que cuidan y atienden al usuario.
Comportamientos esperados	Posee habilidad para detectar nuevas necesidades de los usuarios y promueve lo mismo entre sus compañeros. Contempla situaciones especiales dentro de las posibilidades de su posición. Propone ideas para satisfacer las demandas de los usuarios.

Calidad del trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para todos, en beneficio de los usuarios y otros involucrados. Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
----------------------------	--

“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una Biblioteca Universitaria”

Grado A	Posee una gran capacidad de analizar el contexto, planificando la misión y objetivos con resultados exitosos, orientándose hacia la mejora continua de procesos y servicios. Genera nuevas oportunidades que demandan alta flexibilidad, calidad y velocidad de respuesta.
Comportamientos esperados	Procura realizar su trabajo eficientemente, cumpliendo en tiempo y forma con los objetivos planteados. Genera ideas para mejorar los servicios y satisfacer al usuario. Aplica los lineamientos y reglas establecidas para lograr una buena gestión.

Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado B	Se adapta con versatilidad a los cambios de contexto, situaciones, medios y personas, adoptando conocimientos o puntos de vista diferentes para beneficiar los procesos o relaciones. Presta atención a los cambios de contexto.
Comportamientos esperados	Puede adaptar su trabajo y sus tiempos a las necesidades del Departamento, de acuerdo a los cambios de contexto. Contribuye con sus conocimientos y su predisposición al trabajo de todos cuando hay cambios de situaciones.

Integridad	Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad aun en situaciones difíciles. Las acciones son coherentes con lo que dice. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado A	Genera y promueve equipos de trabajo y ambientes orientados por principios y valores. Acepta los riesgos o costos de su honestidad, dando el ejemplo con su actitud. Acciona congruente con sus dichos.
Comportamientos esperados	Siempre expone sus puntos de vista de acuerdo a sus principios, actuando en todo momento de acuerdo a sus dichos. Nunca falta a sus valores.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Calidad del trabajo	Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena
----------------------------	--

“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una Biblioteca Universitaria”

	capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento y experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y experiencia. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.
Comportamientos esperados	Conoce en profundidad las actividades que realiza. Conoce cuáles son los errores que puede cometer y trabaja para evitarlos. Enseña a los nuevos miembros del Departamento cómo se hace el trabajo, si es necesario.

Aprendizaje continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know How adquirido. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado B	Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Escribe papers, artículos, informes o realiza trabajos de investigación que comparte con colegas en el ámbito local.
Comportamientos esperados	Se interesa constantemente por adquirir conocimientos que le ayuden a mejorar su trabajo. Colabora con otras áreas aportando sus conocimientos y experiencia para resolver problemas.

Nivel de compromiso / disciplina personal / productividad	Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del servicio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado A	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio del Departamento y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.
Comportamientos esperados	Cumple con todas las actividades asignadas a fin de alcanzar los objetivos. Se establece sus propios objetivos, dentro de su área. Realiza propuestas de mejora de los procesos y métodos de trabajo para aumentar la productividad.

“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una Biblioteca Universitaria”

Profundidad en el conocimiento de los productos	Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del usuario. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado B	Conoce profundamente las ventajas/desventajas competitivas de sus servicios. Maneja eficientemente las objeciones de los usuarios en cuanto al servicio ofrecido. Realiza propuestas de mejora a los servicios brindados por el Departamento. Busca conocer el grado de satisfacción de los usuarios respecto a los servicios.
Comportamientos esperados	Conoce todos los servicios ofrecidos por el Departamento, sus ventajas y desventajas. Trata con los usuarios y maneja eficientemente sus objeciones. Propone mejoras para todos los servicios.

Iniciativa / Autonomía / Sencillez	Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. Se trata de tener capacidad para decidir, estar orientado a la acción, y utilizar la iniciativa y la rapidez como ventaja competitiva. Responder con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Capacidad de ser flexible y de imaginar que los cambios son oportunidades. Demostrar un comportamiento decididamente orientado a la asunción de riesgos. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado A	Responde con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. También es flexible para visualizar los cambios como oportunidades. Propone mejoras sin esperar a que se presente un problema concreto. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva.
Comportamientos esperados	Soluciona rápidamente los problemas o inconvenientes que surgen a diario en sus actividades. Resuelve con autonomía problemas menores para evitar su agravamiento. Posee capacidad de decisión y de acción en tiempo y forma cuando es necesario.

PERFIL POR COMPETENCIAS

ENCARGADA DE SISTEMAS

COMPETENCIAS CARDINALES

Compromiso	Sentir como propios los objetivos del Departamento. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado B	Asume como propios los objetivos del Departamento, identificándose con ellos. Se siente orgulloso de pertenecer al Departamento. Se esfuerza por generar adhesión y compromiso del equipo. Apoya e instrumentar las decisiones de los superiores.
Comportamientos esperados	Trasmite los objetivos para motivar y comprometer a sus compañeros. Genera participación de todo el equipo. Posee habilidad para adaptar los sistemas informáticos a las necesidades del Departamento. Soluciona problemas dentro de su área si necesidad de que se lo soliciten.

Orientación al usuario	Implica un deseo de ayudar o servir a los usuarios, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del usuario. Se trata de contar con las necesidades del usuario para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado C	Se encuentra disponible para los usuarios, respondiendo a sus demandas, satisfaciéndolas. Los atiende personalmente, dedicando tiempo a conocerlos. Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los usuarios.
Comportamientos esperados	Propone ideas para satisfacer las demandas de los usuarios. Colabora con las demás áreas en pos de lograr el objetivo de atención al usuario. Se preocupa en mayor medida por los usuarios internos, que demandan sus conocimientos específicos.

Calidad del trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para todos, en beneficio de los usuarios y otros involucrados. Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
----------------------------	--

“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una Biblioteca Universitaria”

Grado C	Administra procesos adecuados, prácticos y operables. Es líder en equipos eficientes. Posee amplio conocimiento del Departamento y es reconocido como expertos en su área de especialidad. Supervisa y corrige el trabajo del equipo.
Comportamientos esperados	Procura realizar su trabajo eficientemente, cumpliendo en tiempo y forma con los objetivos planteados. Genera ideas para mejorar los servicios y satisfacer al usuario, contemplando las actividades que pueden ser desarrolladas desde su área.

Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado B	Se adapta con versatilidad a los cambios de contexto situaciones, medios y personas, adoptando conocimientos o puntos de vista diferentes para beneficiar los procesos o relaciones. Presta atención a los cambios de contexto.
Comportamientos esperados	Puede adaptar su trabajo y sus tiempos a las necesidades del Departamento, de acuerdo a los cambios de contexto. Contribuye con sus conocimientos y su predisposición al trabajo de todos cuando hay cambios de situaciones.

Integridad	Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad aun en situaciones difíciles. Las acciones son coherentes con lo que dice. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado C	Es abierto y honesto en todas las relaciones laborales, reconociendo los errores. En situaciones complejas, deriva la resolución al superior. Genera vínculos de confianza en el ámbito más cercano.
Comportamientos esperados	Es honesto con todas las personas con las que toma contacto. Genera vínculos de confianza dentro de su ámbito de trabajo.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Calidad del trabajo	Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento y experiencia. Basarse en los hechos y en la razón
----------------------------	---

“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una Biblioteca Universitaria”

	(equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado B	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.
Comportamientos esperados	Conoce posee experiencia en las áreas de su especialidad dentro del Departamento. Incorpora nuevos conocimientos cuando le es requerido. Posee los conocimientos necesarios para resolver problemas dentro de su área.

Aprendizaje continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know How adquirido. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado B	Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Escribe papers, artículos, informes o realiza trabajos de investigación que comparte con colegas en el ámbito local.
Comportamientos esperados	Se interesa constantemente por adquirir conocimientos que le ayuden a mejorar su trabajo. Colabora con otras áreas aportando sus conocimientos y experiencia para resolver problemas.

Nivel de compromiso / disciplina personal / productividad	Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del servicio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado A	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.
Comportamientos esperados	Cumple con todas las actividades asignadas a fin de alcanzar los objetivos. Se establece sus propios objetivos, dentro de su área. Realiza propuestas de mejora de los procesos y métodos de trabajo para aumentar la productividad.

Profundidad en el conocimiento de los productos	Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del usuario. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado B	Es el referente del producto para la comunidad profesional local. Realiza

“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una Biblioteca Universitaria”

	mediciones de prestaciones de los productos. Conoce profundamente a la competencia y las ventajas/desventajas competitivas de sus productos.
Comportamientos esperados	Conoce todos los servicios ofrecidos por el Departamento, sus ventajas y desventajas. Trata con los usuarios y maneja eficientemente sus objeciones. Propone mejoras para todos los servicios.

Iniciativa / Autonomía / Sencillez	Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. Se trata de tener capacidad para decidir, estar orientado a la acción, y utilizar la iniciativa y la rapidez como ventaja competitiva. Responder con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Capacidad de ser flexible y de imaginar que los cambios son oportunidades. Demostrar un comportamiento decididamente orientado a la asunción de riesgos. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado B	Responde con rapidez asegurando una buena instrumentación de los cambios propuestos por la Dirección. Habitualmente y por propia iniciativa propone mejoras dentro de su área de responsabilidad. Resuelve las pequeñas complicaciones cotidianas con efectividad.
Comportamientos esperados	Con frecuencia propone mejoras para su área. Resuelve sin problemas los inconvenientes cotidianos. Responde con rapidez a las directivas que se le indican.

PERFIL POR COMPETENCIAS

ENCARGADA DE PROCESOS TÉCNICOS

COMPETENCIAS CARDINALES

Compromiso	Sentir como propios los objetivos del Departamento. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado A	Toma como propios los objetivos del Departamento, se identifica con ellos. Motiva a los pares y supervisados para generar compromiso e identificación. Diseña e instrumentar herramientas de seguimiento y control de lo planeado. Cumple siempre con los compromisos personales y profesionales.
Comportamientos esperados	Hace propios los objetivos organizacionales y departamentales, buscando contribuir a los mismos desde su posición. Transmite los objetivos para motivar y comprometer a sus compañeros. Busca la participación de todo el equipo. Busca solución a los problemas sin necesidad de consultar. Genera mecanismos y herramientas para el control y seguimiento dentro de su área. Busca el reconocimiento de los superiores para todos.

Orientación al usuario	Implica un deseo de ayudar o servir a los usuarios, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del usuario. Se trata de contar con las necesidades del usuario para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado B	Promueve la búsqueda de información sobre las necesidades latentes o potenciales de los usuarios. Adecúa los servicios a las necesidades del mismo. Genera ambientes y procesos de trabajo que cuidan y atienden al usuario.
Comportamientos esperados	Da prioridad a sus diferentes actividades, de acuerdo a las necesidades de los usuarios. Promueve la búsqueda de información sobre los usuarios por parte de sus compañeros. Colabora con las demás áreas cuando lo necesitan.

Calidad del trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para todos, en beneficio de los usuarios y otros involucrados. Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la
----------------------------	--

“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una Biblioteca Universitaria”

	razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado A	Posee una gran capacidad de analizar el contexto, planificando la misión y objetivos con resultados exitosos, orientándose hacia la mejora continua de procesos y servicios. Genera nuevas oportunidades que demandan alta flexibilidad, calidad y velocidad de respuesta.
Comportamientos esperados	Procura realizar su trabajo eficientemente, dando prioridad a aquellas tareas que son más necesarias para los usuarios. Genera ideas para mejorar los servicios y satisfacer al usuario. Aplica los lineamientos y reglas establecidas para lograr una buena gestión.

Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado B	Se adapta con versatilidad a los cambios de contexto situaciones, medios y personas, adoptando conocimientos o puntos de vista diferentes para beneficiar los procesos o relaciones. Presta atención a los cambios de contexto.
Comportamientos esperados	Puede adaptar su trabajo y sus tiempos a las necesidades del Departamento, de acuerdo a los cambios de contexto. Contribuye con sus conocimientos y su predisposición al trabajo de todos cuando hay cambios de situaciones.

Integridad	Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad aun en situaciones difíciles. Las acciones son coherentes con lo que dice. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado C	Es abierto y honesto en todas las relaciones laborales, reconociendo los errores. En situaciones complejas, deriva la resolución al superior. Genera vínculos de confianza en el ámbito más cercano.
Comportamientos esperados	Es honesto con todas las personas con las que toma contacto. Genera vínculos de confianza dentro de su ámbito de trabajo.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Calidad del trabajo	Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las
----------------------------	---

“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una Biblioteca Universitaria”

	funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento y experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y experiencia. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.
Comportamientos esperados	Conoce en profundidad las actividades que realiza. Conoce cuáles son los errores que puede cometer y trabaja para evitarlos. Enseña a los nuevos miembros del Departamento cómo se hace el trabajo, si es necesario.

Aprendizaje continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know How adquirido. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado A	Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
Comportamientos esperados	Se lo reconoce por sus conocimientos específicos dentro de su área. Comparte con los demás sus conocimientos y experiencias, propagándolos por todas las áreas del Departamento.

Nivel de compromiso / disciplina personal / productividad	Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del servicio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado A	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio del Departamento y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.
Comportamientos esperados	Cumple con todas las actividades asignadas a fin de alcanzar los objetivos. Se establece sus propios objetivos, dentro de su área. Realiza propuestas de mejora de los procesos y métodos de trabajo para aumentar la productividad.

“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una Biblioteca Universitaria”

Profundidad en el conocimiento de los productos	Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del usuario. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado B	Es el referente del producto para la comunidad profesional local. Realiza mediciones de prestaciones de los productos. Conoce profundamente a la competencia y las ventajas/desventajas competitivas de sus productos.
Comportamientos esperados	Conoce todos los servicios ofrecidos por el Departamento, sus ventajas y desventajas. Trata con los usuarios y maneja eficientemente sus objeciones. Propone mejoras para todos los servicios.

Iniciativa / Autonomía / Sencillez	Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. Se trata de tener capacidad para decidir, estar orientado a la acción, y utilizar la iniciativa y la rapidez como ventaja competitiva. Responder con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Capacidad de ser flexible y de imaginar que los cambios son oportunidades. Demostrar un comportamiento decididamente orientado a la asunción de riesgos. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado A	Responde con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. También es flexible para visualizar los cambios como oportunidades. Propone mejoras sin esperar a que se presente un problema concreto. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva.
Comportamientos esperados	Soluciona rápidamente los problemas o inconvenientes que surgen a diario en sus actividades. Resuelve con autonomía problemas menores para evitar su agravamiento. Posee capacidad de decisión y de acción en tiempo y forma cuando es necesario.

PERFIL POR COMPETENCIAS

PROFESIONAL BIBLIOTECARIO

COMPETENCIAS CARDINALES

Compromiso	Sentir como propios los objetivos del Departamento. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado C	Comprende y asume como propios los objetivos del Departamento. Mantiene motivado a los compañeros. Tiene un buen nivel de desempeño y alcanza siempre los objetivos pautados.
Comportamientos esperados	Comprende los objetivos. Posee un buen nivel de desempeño, alcanzando siempre los objetivos de su posición. Se esfuerza por mejorar y participar aportando ideas. Busca feedback con el superior para verificar su evolución. Se mantiene motivado y trata de mantener la motivación de sus compañeros. Colabora con actividades de sus compañeros cuando éstos se encuentran con exceso de trabajo.

Orientación al usuario	Implica un deseo de ayudar o servir a los usuarios, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del usuario. Se trata de contar con las necesidades del usuario para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado C	Se encuentra disponible para los usuarios, respondiendo a sus demandas, satisfaciéndolas. Los atiende personalmente, dedicando tiempo a conocerlos. Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los usuarios.
Comportamientos esperados	Propone ideas para satisfacer las demandas de los usuarios. Colabora con las demás áreas en pos de lograr el objetivo de atención al usuario. Busca el mejor desempeño en su área, teniendo en cuenta los servicios en los que influye.

Calidad del trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para todos, en beneficio de los usuarios y otros involucrados. Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
----------------------------	--

“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una Biblioteca Universitaria”

Grado B	Define objetivos claros y diseña procesos adecuados, prácticos y operables, con beneficios para todos. Maneja equipos de trabajo altamente eficientes, promoviendo la mejora continua, orientando a cada miembro para actualizarlos y desarrollarlos.
Comportamientos esperados	Procura realizar su trabajo eficientemente, cumpliendo en tiempo y forma con los objetivos planteados. Genera ideas para mejorar los servicios y satisfacer al usuario. Colabora con otras áreas para alcanzar los objetivos de las mismas.

Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado B	Se adapta con versatilidad a los cambios de contexto situaciones, medios y personas, adoptando conocimientos o puntos de vista diferentes para beneficiar los procesos o relaciones. Presta atención a los cambios de contexto.
Comportamientos esperados	Puede adaptar su trabajo y sus tiempos a las necesidades del Departamento, de acuerdo a los cambios de contexto. Contribuye con sus conocimientos y su predisposición al trabajo de todos cuando hay cambios de situaciones.

Integridad	Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad aun en situaciones difíciles. Las acciones son coherentes con lo que dice. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado D	Es abierto y honesto en todas las relaciones laborales, reconociendo los errores. En situaciones complejas, deriva la resolución al superior. Genera vínculos de confianza en el ámbito más cercano.
Comportamientos esperados	Es honesto con todas las personas con las que toma contacto. Genera vínculos de confianza dentro de su ámbito de trabajo.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Calidad del trabajo	Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el
----------------------------	---

“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una Biblioteca Universitaria”

	conocimiento y experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y experiencia. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.
Comportamientos esperados	Conoce en profundidad las actividades que realiza. Conoce cuáles son los errores que puede cometer y trabaja para evitarlos. Enseña a los nuevos miembros del Departamento cómo se hace el trabajo, si es necesario.

Aprendizaje continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know How adquirido. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado A	Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.
Comportamientos esperados	Se lo reconoce por sus conocimientos específicos dentro de su área. Comparte con los demás sus conocimientos y experiencias, propagándolos por todas las áreas del Departamento.

Nivel de compromiso / disciplina personal / productividad	Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del servicio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado A	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.
Comportamientos esperados	Cumple con todas las actividades asignadas a fin de alcanzar los objetivos. Se establece sus propios objetivos, dentro de su área. Realiza propuestas de mejora de los procesos y métodos de trabajo para aumentar la productividad.

Profundidad en el conocimiento de	Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y
--	---

“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una Biblioteca Universitaria”

los productos	necesidades del usuario. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado B	Es el referente del producto para la comunidad profesional local. Realiza mediciones de prestaciones de los productos. Conoce profundamente a la competencia y las ventajas/desventajas competitivas de sus productos.
Comportamientos esperados	Conoce todos los servicios ofrecidos por el Departamento, sus ventajas y desventajas. Trata con los usuarios y maneja eficientemente sus objeciones. Propone mejoras para todos los servicios.

Iniciativa / Autonomía / Sencillez	Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. Se trata de tener capacidad para decidir, estar orientado a la acción, y utilizar la iniciativa y la rapidez como ventaja competitiva. Responder con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Capacidad de ser flexible y de imaginar que los cambios son oportunidades. Demostrar un comportamiento decididamente orientado a la asunción de riesgos. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado C	Resuelve con rapidez las pequeñas complicaciones del día a día: raramente propone mejoras en su área de accionar. Pone en marcha adecuadamente los cambios propuestos por la Dirección.
Comportamientos esperados	Soluciona rápidamente los problemas o inconvenientes que surgen a diario en sus actividades. Resuelve con autonomía problemas menores para evitar su agravamiento. Posee capacidad de decisión y de acción en tiempo y forma cuando es necesario.

PERFIL POR COMPETENCIAS

ENCARGADO DE HEMEROTECA

COMPETENCIAS CARDINALES

Compromiso	Sentir como propios los objetivos del Departamento. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado A	Toma como propios los objetivos del Departamento, se identifica con ellos. Motiva a los pares y supervisados para generar compromiso e identificación. Diseña e instrumentar herramientas de seguimiento y control de lo planeado. Cumple siempre con los compromisos personales y profesionales.
Comportamientos esperados	Se identifica con los objetivos departamentales y define objetivos para su área con base en ellos. Evalúa constantemente su trabajo, y toma decisiones al respecto. Cumple con sus compromisos en tiempo y forma. Solicita feedback constantemente para medir su evolución. Busca el reconocimiento de los superiores para todos.

Orientación al usuario	Implica un deseo de ayudar o servir a los usuarios, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del usuario. Se trata de contar con las necesidades del usuario para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado C	Se encuentra disponible para los usuarios, respondiendo a sus demandas, satisfaciéndolas. Los atiende personalmente, dedicando tiempo a conocerlos. Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los usuarios.
Comportamientos esperados	Propone ideas para satisfacer las demandas de los usuarios. Colabora con las demás áreas en pos de lograr el objetivo de atención al usuario. Facilita la obtención de información sobre las necesidades de los usuarios.

Calidad del trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para todos, en beneficio de los usuarios y otros involucrados. Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
----------------------------	--

“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una Biblioteca Universitaria”

Grado B	Define objetivos claros y diseña procesos adecuados, prácticos y operables, con beneficios para todos. Maneja equipos de trabajo altamente eficientes, promoviendo la mejora continua, orientando a cada miembro para actualizarlos y desarrollarlos.
Comportamientos esperados	Posee un amplio conocimiento del servicio, lo comparte en pos de la eficiencia de otras áreas. Realiza meticulosamente su trabajo para no cometer errores que puedan afectar la calidad y el logro de los objetivos organizacionales.

Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado C	Posee habilidad para generar respuestas nuevas o adaptar soluciones conocidas frente a nuevas situaciones, orientando la acción individual y la del grupo a adaptarse rápidamente a los cambios. Tiene un adecuado criterio para aplicar las normas y políticas de acuerdo a cada situación.
Comportamientos esperados	Orienta su accionar para adaptarse a los cambios, aunque en ocasiones demora más de lo habitual. Aplica las normas y políticas con adecuado criterio, de acuerdo a las situaciones y personas involucradas.

Integridad	Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad aun en situaciones difíciles. Las acciones son coherentes con lo que dice. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado C	Es abierto y honesto en todas las relaciones laborales, reconociendo los errores. En situaciones complejas, deriva la resolución al superior. Genera vínculos de confianza en el ámbito más cercano.
Comportamientos esperados	Es honesto con todas las personas con las que toma contacto. Genera vínculos de confianza dentro de su ámbito de trabajo.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Calidad del trabajo	Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento y experiencia. Basarse en los hechos y en la razón
----------------------------	---

“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una Biblioteca Universitaria”

	(equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado A	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y experiencia. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.
Comportamientos esperados	Conoce en profundidad las actividades que realiza. Conoce cuáles son los errores que puede cometer y trabaja para evitarlos. Enseña a los nuevos miembros del Departamento cómo se hace el trabajo, si es necesario.

Aprendizaje continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know How adquirido. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado B	Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Escribe papers, artículos, informes o realiza trabajos de investigación que comparte con colegas en el ámbito local.
Comportamientos esperados	Se interesa constantemente por adquirir conocimientos que le ayuden a mejorar su trabajo. Colabora con otras áreas aportando sus conocimientos y experiencia para resolver problemas.

Nivel de compromiso / disciplina personal / productividad	Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del servicio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado B	Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.
Comportamientos esperados	Lleva a cabo las directivas que se le encomiendan. Siempre cumple los objetivos de su área, establecidos por él mismo.

Profundidad en el conocimiento de los productos	Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del usuario. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado B	Es el referente del producto para la comunidad profesional local. Realiza mediciones de prestaciones de los productos. Conoce profundamente a

**“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una
Biblioteca Universitaria”**

	la competencia y las ventajas/desventajas competitivas de sus productos.
Comportamientos esperados	Conoce todos los servicios ofrecidos por el Departamento, sus ventajas y desventajas. Trata con los usuarios y maneja eficientemente sus objeciones. Propone mejoras para todos los servicios.

Iniciativa / Autonomía / Sencillez	Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. Se trata de tener capacidad para decidir, estar orientado a la acción, y utilizar la iniciativa y la rapidez como ventaja competitiva. Responder con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Capacidad de ser flexible y de imaginar que los cambios son oportunidades. Demostrar un comportamiento decididamente orientado a la asunción de riesgos. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado C	Resuelve con rapidez las pequeñas complicaciones del día a día: raramente propone mejoras en su área de accionar. Pone en marcha adecuadamente los cambios propuestos por la Dirección.
Comportamientos esperados	No presenta problemas al enfrentarse con las dificultades cotidianas de su trabajo. Propone ideas de mejora sólo cuando se lo solicitan. Lleva a cabo adecuadamente la planificación dentro de su área.

PERFIL POR COMPETENCIAS

AUXILIAR BIBLIOTECARIO

COMPETENCIAS CARDINALES

Compromiso	Sentir como propios los objetivos del Departamento. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado B	Asume como propios los objetivos del Departamento, identificándose con ellos. Se siente orgulloso de pertenecer al departamento. Se esfuerza por generar adhesión y compromiso del equipo. Apoya e instrumentar las decisiones de los superiores.
Comportamientos esperados	Comprende los objetivos del Departamento. Siempre cumple con sus responsabilidades logrando un buen desempeño. Capacita a los nuevos miembros en las actividades asignadas. Instrumenta fácilmente todas las decisiones de los superiores. Participa y busca la participación de todos.

Orientación al usuario	Implica un deseo de ayudar o servir a los usuarios, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del usuario. Se trata de contar con las necesidades del usuario para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado C	Se encuentra disponible para los usuarios, respondiendo a sus demandas, satisfaciéndolas. Los atiende personalmente, dedicando tiempo a conocerlos. Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los usuarios.
Comportamientos esperados	Propone ideas para satisfacer las demandas de los usuarios. Se encarga personalmente de la atención al usuario. Hace de intermediario entre la dirección y los usuarios para lograr una comunicación más fluida, teniendo en cuenta los servicios disponibles.

Calidad del trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para todos, en beneficio de los usuarios y otros involucrados. Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
----------------------------	--

“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una Biblioteca Universitaria”

Grado B	Define objetivos claros y diseña procesos adecuados, prácticos y operables, con beneficios para todos. Maneja equipos de trabajo altamente eficientes, promoviendo la mejora continua, orientando a cada miembro para actualizarlos y desarrollarlos.
Comportamientos esperados	Procura realizar su trabajo eficientemente, cumpliendo en tiempo y forma con los objetivos planteados. Genera ideas para mejorar los servicios y satisfacer al usuario. Aplica los lineamientos y reglas establecidas para lograr una buena gestión. Colabora con otras áreas cuando se lo solicitan, para contribuir al logro de sus objetivos.

Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado A	Se adapta con versatilidad y velocidad a diferentes contextos, situaciones, medios y personas, modificando estrategias y objetivos ante cambios externos o nuevas necesidades. Conoce la situación y las características de la gente.
Comportamientos esperados	Conoce en profundidad diversas situaciones que pueden presentarse en su área de trabajo. Se adapta adecuadamente a los cambios, modificando su accionar de ser necesario.

Integridad	Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad aun en situaciones difíciles. Las acciones son coherentes con lo que dice. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado B	Expresa clara y abiertamente lo que piensa y siente de manera positiva, siendo fiel a sus ideas y principios. Sigue sólo aquellas reglas que se ajustan a su criterio ético. Al equivocarse admite los errores y trata de mejorar.
Comportamientos esperados	Siempre expresa sus opiniones, teniendo en cuenta las posibles reacciones de los demás, tratando de no generar problemas. Admite los errores y aplica acciones de mejora al respecto.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Modalidad de Contacto	Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
------------------------------	--

“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una Biblioteca Universitaria”

Grado B	Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.
Comportamientos esperados	Promueve la comunicación abierta y positiva, así como el intercambio de ideas para alcanzar los objetivos. Recibe consejos con buena predisposición. Expresa sus opiniones de manera clara y precisa.

Autocontrol	Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado B	Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación.
Comportamientos esperados	Siempre se dirige con entereza y tranquilidad aún en situaciones en las que no se siente conforme. Ignora las actitudes que le incomodan tanto de compañeros como de usuarios, sin permitir que ello afecte su actividad.

Capacidad para aprender	Esta asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado B	Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio, también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.
Comportamientos esperados	Posee gran habilidad de aprendizaje a través de diferentes métodos. Absorbe los nuevos conocimientos fácilmente. Aprende observando a sus compañeros y de las actividades cotidianas.

Responsabilidad	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado B	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
Comportamientos esperados	Las actividades encomendadas son cumplidas en tiempo y forma, con la eficiencia prevista. Posee la habilidad para priorizar las actividades de acuerdo a su orden de importancia o a la necesidad particular del momento.

Trabajo en equipo	Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado C	Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función.
Comportamientos esperados	Colabora en la integración de los nuevos miembros, enseñando, capacitando y compartiendo experiencias. Cooperar con el equipo repartiendo tareas, y compartiendo la información.

PERFIL POR COMPETENCIAS

AUXILIAR BIBLIOTECARIO

COMPETENCIAS CARDINALES

Compromiso	Sentir como propios los objetivos del Departamento. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado B	Asume como propios los objetivos del Departamento, identificándose con ellos. Se siente orgulloso de pertenecer al Departamento. Se esfuerza por generar adhesión y compromiso del equipo. Apoya e instrumentar las decisiones de los superiores.
Comportamientos esperados	Conoce y comprende los objetivos. Cumple con sus obligaciones en tiempo y forma. Evalúa constantemente su actividad para evitar errores que puedan afectar las tareas de sus compañeros.

Orientación al usuario	Implica un deseo de ayudar o servir a los usuarios, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del usuario. Se trata de contar con las necesidades del usuario para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado C	Se encuentra disponible para los usuarios, respondiendo a sus demandas, satisfaciéndolas. Los atiende personalmente, dedicando tiempo a conocerlos. Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los usuarios.
Comportamientos esperados	Propone ideas para satisfacer las demandas de los usuarios. Se preocupa en mayor medida por los usuarios internos, que pueden verse perjudicados por un error en su trabajo. Debido a sus tareas, se encuentra un poco alejado del contacto con los usuarios y sus requerimientos.

Calidad del trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para todos, en beneficio de los usuarios y otros involucrados. Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado B	Define objetivos claros y diseña procesos adecuados, prácticos y

“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una Biblioteca Universitaria”

	operables, con beneficios para todos. Maneja equipos de trabajo altamente eficientes, promoviendo la mejora continua, orientando a cada miembro para actualizarlos y desarrollarlos.
Comportamientos esperados	Tiene en cuenta la influencia de diferentes factores en su accionar cotidiano. Realiza sus tareas con cautela para no cometer errores. Procura realizar su trabajo eficientemente, cumpliendo en tiempo y forma con los objetivos planteados.

Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado B	Se adapta con versatilidad a los cambios de contexto situaciones, medios y personas, adoptando conocimientos o puntos de vista diferentes para beneficiar los procesos o relaciones. Presta atención a los cambios de contexto.
Comportamientos esperados	Presta atención a los cambios en su entorno inmediato, se adapta a diversas situaciones, sin perder de vista los objetivos de su puesto.

Integridad	Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad aun en situaciones difíciles. Las acciones son coherentes con lo que dice. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado C	Es abierto y honesto en todas las relaciones laborales, reconociendo los errores. En situaciones complejas, deriva la resolución al superior. Genera vínculos de confianza en el ámbito más cercano.
Comportamientos esperados	Reconoce los errores y presta mayor atención para evitarlos. En casos de mayor complejidad deriva las decisiones a los superiores, o consulta con ellos en caso de ser necesario.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Modalidad de Contacto	Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado B	Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y

“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una Biblioteca Universitaria”

	sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.
Comportamientos esperados	Se interesa por el intercambio de ideas para alcanzar los objetivos. Recibe consejos con buena predisposición. Expresa sus opiniones de manera clara y precisa.

Autocontrol	Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado B	Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación.
Comportamientos esperados	Siempre se dirige con entereza y tranquilidad aún en situaciones en las que no se siente conforme. Ignora las actitudes que le incomodan tanto de compañeros como de usuarios, sin permitir que ello afecte su actividad.

Capacidad para aprender	Esta asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado C	Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.
Comportamientos esperados	Posee habilidad para incorporar nuevos conocimientos y trata de aplicarlos en su actividad cotidiana.

Responsabilidad	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero. <u>Grados:</u> A, B, C, D.
Grado B	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
Comportamientos esperados	Las actividades encomendadas son cumplidas en tiempo y forma, con la eficiencia prevista. Conoce exactamente los objetivos de su trabajo.

Trabajo en equipo	Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo. <u>Grados:</u> A, B, C,
--------------------------	---

**“Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para una
Biblioteca Universitaria”**

	D.
Grado C	Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los nuevos miembros a integrarse al equipo discutiendo su función.
Comportamientos esperados	Busca cooperar desde sus actividades en el logro de los objetivos en común.