



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIO Y RECURSOS HUMANOS
MODALIDAD A DISTANCIA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA DE SERVICIOS Y
RECURSOS HUMANOS**

**TEMA: ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA STOCK HOMERO CISNEROS
CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE QUITO**

AUTORA: MARÍA GABRIELA IZQUIERDO DUNCAN

DIRECTOR: ING. CÉSAR AUGUSTO LARA ASCÚNTAR MBA. MSc.

QUITO – NOVIEMBRE – 2014

DECLARACIÓN JURAMENTADA DEL AUTOR

Por la presente declaro que este trabajo de titulación es fruto de mi trabajo y esfuerzo personal, no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona que de manera substancial haya sido aceptado, excepto donde se ha hecho reconocimiento debido en el texto.

Quito, noviembre del 2014

María Gabriela Izquierdo Duncan

C. I. 1712416120

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de titulación: *Elaboración de un manual de evaluación del desempeño por competencias para la empresa Stock Homero Cisneros Cía. Ltda., de la ciudad de Quito*, elaborado por la Señora María Gabriela Izquierdo Duncan, ha sido dirigido y revisado en todo su desarrollo y contenido, y que se encuentra totalmente sustentado, por lo cual autorizo su presentación.

Ing. César Augusto Lara Ascúntar. MBA. MSc.

Director de Tesis

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación la dedico con todo cariño a mis padres por su guía y consejo oportuno, por estar siempre a mi lado.

A mi hijo, Jorge Eduardo Romo Izquierdo, por su amor desinteresado; por la luz que me da todos los días de mi vida.

A todas aquellas personas que me brindan apoyo constante y comprensión fraterna.

A la comunidad científica de la Universidad Tecnológica Equinoccial.

María Gabriela Izquierdo Duncan

AGRADECIMIENTO

A Dios por enseñarme el camino de la sabiduría y la felicidad.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial por acogerme en su seno y darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

A mis profesores que durante toda mi carrera profesional han aportado en mi formación.

A mis compañeros de aula por brindarme su amistad y compartir las penas y alegrías.

A mi Director de Tesis, Ing. César Augusto Lara Ascúntar por su don de gentes, paciencia y dedicación; quien con sus conocimientos, comprensión, experiencia, y motivación ha logrado que pueda terminar el presente trabajo de titulación con el éxito deseado.

María Gabriela Izquierdo Duncan

CERTIFICADO

Por la presente se certifica que mi representada, Stock Homero Cisneros Cia. Ltda, con RUC 1792247217001, tomará en consideración el trabajo elaborado por la señora María Gabriela Izquierdo Duncan cuyo tema es "Elaboración de un Manual de Evaluación del desempeño por competencias para la empresa Stock Homero Cisneros Cia. Ltda. en la ciudad de Quito".

Por la atención que den al presente.



ING. HOMERO CISNEROS C.
GERENTE GENERAL

Quito, 17 de noviembre de 2014

“La gratitud es simplemente una esperanza secreta para reconocer a quienes se deben favores.” Duque de Le Rochefoulcauld.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	1
1.1 Problema de investigación	1
1.1.1 Problema a investigar	1
1.1.2 Objeto de estudio teórico	1
1.1.3 Objeto de estudio práctico	2
1.1.4 Planteamiento del problema	2
1.1.4.1 Diagnóstico	2
1.1.4.2 Pronóstico	4
1.1.4.3 Control pronóstico	5
1.1.5 Formulación del problema	5
1.1.6 Sistematización del problema	5
1.1.7 Objetivo General	6
1.1.8 Objetivos Específicos	6
1.1.9 Justificación	6
1.2 Marco referencial	8
1.2.1 Marco Referencial	8
1.3 Marco Teórico	10
1.3.1 Manual	10
1.3.2 Manuales administrativos	10
1.3.3 Manual de evaluación por competencias	11
1.3.4 Desempeño	11
1.3.5 Competencias	11
1.3.6 Evaluación del desempeño	11
1.3.7 Descripción de Perfil del Puesto y Levantamiento de Competencias	12
1.3.7.1 Identificación de Actividades Esenciales	12
1.3.7.2 Elaboración del Perfil por Competencias	13
1.3.7.3 Evaluación del Desempeño por Competencias	13
1.3.7.4 Propósitos de la evaluación del desempeño	14
1.3.7.5 Evaluación 360 grados	14
1.3.7.6 Entrenamiento a los Evaluadores	15
1.3.7.7 Análisis del Desempeño	16
1.3.7.8 Retroalimentación y Seguimiento	16
1.3.7.8.1 Retroalimentación	16
1.3.7.8.2 Seguimiento	17
1.3.8 Marco Conceptual	18
CAPÍTULO II - MÉTODO	22
2.1 Nivel de estudio	22
2.2 Modalidad de investigación	22
2.3 Método	22
2.4 Población y muestra	22

2.4.1 Población.	22
2.4.2 Cálculo de Muestra	23
2.5 Técnica de investigación	23
2.5.1 Instrumento de investigación	23
2.5.2 Cuestionario para la encuesta	23
2.7 Procesamiento de datos	27
2.7.1. Recolección y tratamiento de datos	27
2.8 Metodología técnica	27
CAPÍTULO III - RESULTADOS	28
3.1 Presentación y análisis de resultados	28
CAPÍTULO IV - DISCUSIÓN DE RESULTADOS	46
4.1 Interpretación de los resultados	46
4.2 Conclusiones	47
4.3 Recomendaciones	48
CAPÍTULO V - MANUAL DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA LA EMPRESA STOCK HOMERO CIA. LTDA.	50
5.1 ¿Qué es la Evaluación del Desempeño?	50
5.1.1 Principios de la evaluación del desempeño	50
5.2 Presentación	51
5.3 Propósito de la evaluación del desempeño	52
5.3.1 Objetivo General	53
5.3.2 Objetivos Específicos	53
5.3.3 Metodología	53
5.3.4 Aplicación de la evaluación	54
5.3.5 Estándares de desempeño	54
5.4 Métodos de evaluación del desempeño	55
5.4.1 La evaluación por objetivos	55
5.4.2 La evaluación por escalas	56
5.4.3 La evaluación de 360 grados	57
5.4.4 Evaluación por medio de acontecimientos significativos	57
5.4.5 La evaluación abierta	57
5.4.6 Evaluación del desempeño basada en Gestión por Competencias	59
5.4.7 Diagrama del proceso de la evaluación	60
5.5 Fases de Evaluación	60
5.5.1 Evaluación inicial	60
5.6 Proceso de Implantación	61
5.6.1 Fase de diseño	61
5.6.2 Fase de Implantación	62
5.6.3 Fase de Aplicación	62
5.6.4 Fase de Desarrollo	63
5.7 Esquema de la entrevista de evaluación	63
5.8 Distorsiones en la evaluación del desempeño	64
5.8.1 Principales distorsiones al efectuar las evaluaciones	64
5.8.2 Técnicas para minimizar distorsiones	65
5.9 Procedimientos de evaluación	67

5.10 Clasificaciones de categorías por niveles: distribución de grupos	67
5.11 Resultados de la Evaluación	69
5.11.1 Registro de expediente individual	69
5.11.2 Análisis de resultados	70
5.11.3 Proactividad	70
BIBLIOGRAFÍA	72
Netgrafía	73

Cuadro	Denominación	Página
1	Competencias	8
2	Factores determinantes en el desempeño de las labores	68

Figura	Denominación	Página
1	Metodología técnica	27
2	Diagrama del proceso de evaluación	60
3	Esquema de la entrevista de evaluación	63

Tablas	Denominación	Página
1	Género	28
2	Edad	29
3	Encuestados por jerarquía	30
4	Pregunta 1	31
5	Pregunta 2	32
6	Pregunta 3	33
7	Pregunta 4	34
8	Pregunta 5	35
9	Pregunta 6	36
10	Pregunta 7	37
11	Pregunta 8	38
12	Pregunta 9	39
13	Pregunta 10	40
14	Pregunta 11	41
15	Pregunta 12	42
16	Pregunta 13	43
17	Pregunta 14	44
18	Pregunta 15	45

Gráficos	Denominación	Página
1	Género	28
2	Edad	29
3	Encuestados por jerarquía	30
4	Pregunta 1	31
5	Pregunta 2	32
6	Pregunta 3	33
7	Pregunta 4	34
8	Pregunta 5	35
9	Pregunta 6	36
10	Pregunta 7	37
11	Pregunta 8	38
12	Pregunta 9	39
13	Pregunta 10	40
14	Pregunta 11	41
15	Pregunta 12	42
16	Pregunta 13	43
17	Pregunta 14	44
18	Pregunta 15	45
19	Resultado de la Evaluación del Desempeño	69
Anexos		75

RESUMEN

La evaluación del desempeño es un subsistema del sistema de reclutamiento, selección y contratación del talento humano. Es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Podríamos definir el desempeño como el proceso de mejora continua de los empleados que facilite la ejecución de la estrategia del negocio.

El presente trabajo de titulación está desarrollado de la manera siguiente:

En el Capítulo I, denominado Introducción, detallamos: el problema de investigación, el problema a investigar, el objeto de estudio teórico, el objeto de estudio práctico, el planteamiento del problema: el diagnóstico, el pronóstico, el control pronóstico; la formulación del problema, la sistematización del problema, el objetivo general, los objetivos específicos, la justificación, el marco referencial, teórico y conceptual.

El Capítulo II - Metodología de la Investigación, contiene la planificación de la investigación de campo, los resultados de la encuesta, la presentación de los resultados, el análisis de los resultados.

En el Capítulo III – Resultados, se efectúa la interpretación de los resultados y elaboramos las conclusiones y las recomendaciones

En el Capítulo IV – Propuesta. En él presentamos el Manual de evaluación del desempeño por Competencias que será aplicado en la empresa Stock Homero Cisneros Cía. Ltda.

El manual está desarrollado para contribuir al desarrollo de las competencias del personal de la empresa, servirá para valorar la eficacia con la que el colaborador de la empresa ejecuta sus actividades. En él se enuncian modelos de evaluación, objetivos, políticas y estrategias y los procedimientos a seguir en la evaluación del desempeño por competencias.

PALABRAS CLAVES: Manual, evaluación del desempeño, competencias.

CÓDIGOS JEL: 13 M – Administración de empresas; Marketing, Contabilidad.

12 M Gestión empresarial.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

TEMA: Elaboración de un Manual de Evaluación del Desempeño por Competencias para la Empresa Stock Homero Cisneros Cía. Ltda., de la ciudad de Quito.

1.1 Problema de investigación

El problema de investigación es la carencia y/o la inexistencia de un manual de procedimientos para la Evaluación del Desempeño por Competencias en la empresa Stock Homero Cisneros Cía. Ltda.

1.1.1 Problema a investigar

La mayoría del personal encuestado, menciona que Stock Homero Cisneros Cía. Ltda., no hace evaluación del desempeño por competencias, señala que la organización desconoce las potencialidades y las debilidades de su personal. Además, indican que el incumplimiento de las responsabilidades se debe a falta de una definición de objetivos y metas, que faciliten la evaluación del desempeño laboral. A ello se suman problemas como: la falta de capacitación, la falta de estándares de medición.

Los encuestados consideran que los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño podrían ser aprovechados para hacer correctivos y cumplir con los objetivos y metas empresariales.

1.1.2 Objeto de estudio teórico

El objeto de estudio teórico es la Gestión del Talento Humano.

1.1.3 Objeto de estudio práctico

El trabajo de investigación, esto es el Manual de Evaluación por Competencias será aplicado en la empresa Stock Homero Cisneros Cía Ltda.

1.1.4 Planteamiento del problema

1.1.4.1 Diagnóstico

La empresa se creó luego de que su Gerente General empezara su actividad a título personal por cerca de cuatro años y una experiencia en el mercado de la construcción de alrededor de 20 años, el rápido crecimiento de la misma hizo factible la creación de una empresa para la comercialización de materiales de construcción, especialmente hierro.

Como consecuencia del crecimiento de la empresa Stock Homero Cisneros Cía. Ltda., comercializadora de materiales de construcción, se contrató más personal para que labore en sus nuevas instalaciones, lo que ha generado la necesidad de diseñar una herramienta que permita crear puestos de trabajo idóneos y así poder contar con un equipo de trabajo comprometido con la Empresa.

La compañía actualmente consta de cuatro áreas con sus respectivos puestos:

- **Ejecutiva:** Gerente General, Asistente de Gerencia.
- **Administrativa:** Administrador, Recursos Humanos.
- **Financiera:** Contabilidad y tesorería, Caja, Crédito y cobranzas.
- **Comercial:** Ventas, Despacho, Transporte.

La empresa todavía usa la típica manera de evaluar el desempeño consiste en apreciar una característica en particular de una persona y generalizar la personalidad o aptitudes del colaborador dejando a un lado el resto de sus características, habilidades y/o competencias que el individuo posee.

Generalmente, a los responsables de Área y/ coordinadores se les ha encomendado realizar las evaluaciones. Aquí, llega la hora de la verdad, si el colaborador es dócil a los requerimientos del jefe, podría ser premiado y/o favorecido; pero, si el empleado actúa de manera diferente a como piensa su jefe inmediato superior, corre el riesgo de ser castigado y/o relegado. ¿Podrá la evaluación del desempeño ser una herramienta para la revancha administrativa? Definitivamente NO.

El Departamento de Talento Humano teóricamente debería ser el órgano asesor y de formulación de políticas con respecto a la evaluación de desempeño. En la actualidad no se preocupa de capacitar a los supervisores para mejorar sus habilidades de evaluación, dicho departamento es el responsable de comprobar y garantizar el cumplimiento de los procedimientos de evaluación del desempeño respecto a asegurar que el formato y los criterios que se miden se ajusten a la ley, a las políticas de la empresa y estén actualizados. Sin embargo, en Stock Homero Cisneros Cía. Ltda., no existen procedimientos de evaluación, no hay reglas claras, no hay lineamientos específicos para evaluar el desempeño de los trabajadores, en ningún nivel.

En la evaluación de desempeño, uno de los principales problemas es que los líderes y/o jefes inmediatos superiores no conocen a fondo a sus colaboradores, presionan para se cumplan los procesos operativos; tampoco saben discriminar las características positivas de las negativas, presentes en cada uno de sus colaboradores. No tienen una técnica adecuada de evaluación y en muchos casos, usan el favoritismo para premiar a sus seguidores incondicionales y castigar a quienes sugieren, recomiendan y/o se manifiestan contrarios a las disposiciones superiores. Los supervisores no están capacitados para evaluar objetivamente a sus colaboradores.

Muchas veces cuando el responsable de la operación solicita la opinión de los supervisores, las diferencias tales como puntualidad, edad, sexo y afinidad social y/o deportiva son las únicas variables que se esgrime a la hora de calificar el desempeño de los colaboradores.

No se consideran las habilidades y/o competencias como: automotivación, proactividad, capacidad técnica, trabajo en equipo, cumplimiento de objetivos, valores, atención al cliente interno y/o externo, generación de ideas y sugerencias. Y, lo más grave, es que la evaluación del desempeño es unidireccional. El jefe impone su criterio y el evaluado debe aceptar obligatoriamente lo expresado por su evaluador. No se aprovecha la oportunidad para mantener una retroalimentación de la información y negociar entre las dos partes.

Con el levantamiento de perfiles y la administración a través de la gestión por competencias la empresa dispondrá de soluciones inmediatas a vacantes, promociones del talento humano, fácil evaluación del desempeño, escalas salariales, aumentos de salarios basados en indicadores de gestión y desempeño por cargos, necesidades de capacitación y mejoramiento del clima laboral al determinar cuáles son las habilidades y destrezas que se pueden potenciar y cuáles son las que se deben inhibir dentro de la organización.

1.1.4.2 Pronóstico

Si no se dispone de un manual de procedimientos, la evaluación del desempeño no se realizaría de manera estandarizada; si los parámetros de evaluación no se unifican y si la aplicación de los procedimientos de medición no es equitativa, el incumplimiento de los objetivos y las metas departamentales y de toda la empresa se seguirá incumpliendo.

La insatisfacción del personal por la falta de incentivos, ascensos, promociones y reconocimiento se vería agravada. La empresa se vería avocada a problemas de falta de productividad y competitividad, con altos desperdicios y reprocesos, generados por la ubicación del personal y la ausencia de capacitación del personal.

1.1.4.3 Control pronóstico

Con la implementación del manual de procedimientos, la evaluación del desempeño se realizaría de manera estandarizada; los parámetros de evaluación serán unificados y aplicación de los procedimientos de medición será equitativa, los objetivos y las metas departamentales y de toda la empresa se cumplirán en los plazos establecidos, en otras palabras, la empresa será eficaz.

El personal será satisfecho: se aplicarán incentivos, ascensos, promociones y el reconocimiento será periódico. La empresa resolvería los problemas de falta de productividad y competitividad; los desperdicios y reprocesos serán reducidos, porque el personal será ubicado en sitio adecuado, el personal tendrá un plan de capacitación con el cual se pretende mejorar las habilidades, destrezas y conocimientos de nuestros colaboradores.

1.1.5 Formulación del problema

¿El Manual de evaluación del desempeño por competencias para el personal de la empresa Stock Homero Cisneros Cía. Ltda., ayudará a mejorar los resultados y lograr las metas organizacionales?

1.1.6 Sistematización del problema

- ¿La metodología de investigación servirá para determinar la opinión de los colaboradores de la organización en lo relacionado con la evaluación del desempeño?
- ¿Los resultados servirán de evidencia física para establecer la necesidad de dotar de un Manual de Evaluación de desempeño laboral?
- ¿Las definiciones y conceptualizaciones teóricas son necesarias para la elaboración del Manual de Evaluación del Desempeño?
- ¿El Manual de Evaluación del Desempeño por competencias considera todos los lineamientos específicos para realizar la evaluación del desempeño confiable?

1.1.7 Objetivo General

Elaborar el Manual de Evaluación del Desempeño por competencias para el personal de la empresa Stock Homero Cisneros Cía. Ltda., como medio para lograr las metas organizacionales.

1.1.8 Objetivos Específicos

OE1. Realizar la investigación de campo para explorar la opinión de los colaboradores de la organización en lo relacionado con la evaluación del desempeño.

OE2. Procesar los datos de la investigación de campo para con los resultados obtenidos evidenciar la necesidad de la elaboración de un Manual de Evaluación del Desempeño por competencias para el personal de la empresa Stock Homero Cisneros Cía. Ltda.

OE3. Preparar el marco teórico - conceptual necesario para la elaboración del Manual de Evaluación del Desempeño por competencias.

OE4. Elaborar el Manual de Evaluación del Desempeño en el que se considera todos los lineamientos específicos para realizar la evaluación del desempeño.

1.1.9 Justificación

Esta investigación está encaminada a demostrar en forma efectiva que al integrar el levantamiento de perfiles y evaluar el talento humano por medio del modelo de gestión por competencias puede permitir a la compañía ser más eficiente en el manejo de los recursos y obtener una mejor rentabilidad en sus operaciones, por tanto la presente disertación busca convencer un modelo de gestión por competencias está inmerso en los procesos de desarrollo organizacional y personal, razón por la cual su aportación de diferentes opiniones

y experiencias, la toma de conciencia de todo el personal y la autocrítica en todos los niveles, son determinantes para que esta herramienta pueda alcanzar los resultados esperados.

El desarrollo del Manual de Evaluación de Desempeño por competencias para la empresa Stock Homero Cisneros Cía. Ltda., es importante porque es un proceso sistemático y periódico, en el que se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y que se lo ejecuta anualmente. Al sistematizar la evaluación se establecen las normas estándar para todos los evaluadores, de esta forma se disminuye el riesgo de que la evaluación esté influenciada por los prejuicios y las percepciones personales de quienes evalúan.

La evaluación de desempeño se basará en actividades y funciones sin afectar el éxito de la organización, no a características de la persona que no tienen que ver con su rendimiento como son la edad, el sexo o la antigüedad en la organización.

En Stock Homero Cisneros Cía. Ltda., la evaluación del desempeño por competencias servirá para:

- Detectar las necesidades y planificar la formación.
- Definir criterios retributivos según los diferentes rendimientos individuales y el logro de los objetivos.
- Gestionar al personal de forma más justa.
- Comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal. Cuando seleccionamos a un candidato estamos haciendo una predicción sobre su rendimiento futuro y a través de la evaluación de desempeño podemos comprobar si esta predicción se ha cumplido o no.
- Evaluar la eficacia de los programas de formación. La evaluación pone de relieve las funciones y actividades que deben ser mejorados y quiénes deben formarse.
- Promocionar a las personas a otros puestos.
- Mejorar la comunicación interna. También nos proporciona datos sobre el clima laboral.

- Mejorar el ajuste entre la persona y el puesto: adaptación personal al puesto, rediseño del puesto, rotación de puestos.

Las competencias de cada proceso están determinadas por áreas:

Cuadro 1.

Área Administrativa	Área de Recursos Humanos
Iniciativa	Credibilidad. Conocer la teoría, investigación y práctica de como las personas evolucionan en la organización.
Innovación	Respetar y valorar la cultura organizacional existente.
Compromiso	Entender el negocio y el contexto general de la industria.
Dominio de técnicas administrativas	Contribuir a desarrollar estrategias que combinen personas y prácticas empresariales
Relaciones interpersonales	
Dominio de la ética profesional	
Área Comercial	Área Financiera
Actuar decisivamente	Identificación de la información financiera (lectura, textos, números)
Asumir Responsabilidades	Analizar la información financiera en contexto (comparar sintetizar)
Autodesarrollo	Evaluar procesos financieros
Agilidad ante el Cambio	Aplicar conocimientos financieros cálculos solución del problema.
Autoconocimiento	
Compromiso con la empresa Stock Homero Cisneros Cía. Ltda.	
Crear relaciones de Colaboración	
Habilidades Técnicas y Funcionales	

Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

1.2 Marco referencial

1.2.1 Marco Referencial

Previo una investigación exploratoria interna se pudo establecer que en la empresa Stock Homero Cisneros Cía Ltda., no existe ningún estudio que aplique la evaluación del desempeño por competencias, sin embargo existen estudios similares que servirán de base para el desarrollo del estudio, ya que esta

información está direccionada a los sistemas de evaluación de desempeño, para este caso se puede mencionar la tesis de la autora Carla Noroña, del año 2008 de la Universidad Tecnológica Equinoccial con el tema: “Diseño de un sistema de evaluación de Desempeño por competencias en el área Administrativa de la entidad Termopichincha S.A.”.

En este estudio de referencia, el objetivo planteado ha sido: “Diseñar un Sistema de Evaluación de Desempeño por Competencias en el área administrativa en la Entidad Termopichincha S.A.”. De igual manera la justificación que se ha planteado ha sido:

“Este trabajo de titulación está basado en la investigación de la Evaluación de Desempeño por competencias, con el fin de aportar a la compañía Termopichincha S.A. en este subsistema en la Gestión de Recursos Humanos. Tomando como fuente la Evaluación de Desempeño es fundamental para proyectar Planes de Carrera, Capacitación, Sucesión entre otros aspectos que mejoren el clima laboral, fortaleciendo el mejor desempeño del personal”.¹

Otro estudio de similares características es el presentado por Carlos Esteban Oliva (2008), Diseño de un sistema de evaluación del desempeño de 360° del personal de la Cooperativa de la Cámara de Comercio de Quito. El objetivo de este estudio ha sido: “Diseñar un sistema de evaluación del desempeño de 360°, para contribuir al mejoramiento de los niveles de eficiencia y eficacia de la gestión de recursos humanos de la COOPCCQ e incrementar la productividad de los servicios que brinda, de acuerdo con la Visión y Misión de la organización”. El estudio ha buscado justificar desde el punto de vista técnico y administrativo, el mejoramiento del sistema de evaluación del desempeño del personal, institucional, y departamental de la COOPCCQ. Lo cual de acuerdo a sus fines, “permitirá alcanzar una eficiente gestión de la calidad, que se constituye en una herramienta de forma permanente que oriente su funcionamiento hacia la mejora

¹ http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6493/1/35586_1.pdf

de sus procesos y de sus resultados- en la Cooperativa de la Cámara de Comercio de Quito”.²

La gestión del desempeño empieza con el establecimiento de unas metas: las metas definen los resultados que las personas deberían conseguir. Las metas son aspectos que nos permiten evaluar la planificación, el reconocimiento de la labor, las recompensas y la mejora.

Las metas deben ser establecidas por el responsable y los miembros del equipo de trabajo y/o del departamento. La evaluación de las metas debe ser objetiva, es decir, en función de evidencias. Las medidas que se utilicen deben estar en consonancia con las metas. (Luecke.2007:10)

1.3 Marco Teórico

1.3.1 Manual

Álvarez Torres (2006:23) señala que “un manual contiene la información más sustancial sobre un tema específico. Un manual es vital para incrementar y aprovechar los conocimientos y experiencias de las personas y las organizaciones. Son herramientas eficaces para transmitir conocimientos y experiencias. Ellos documentan los procedimientos y/o la tecnología vigente en una determinado campo del saber.”

1.3.2 Manuales administrativos

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación para transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización como las instrucciones y lineamientos necesarios para el mejor desempeño de los procesos, actividades y tareas. (Benjamín Franklin. 2004:170)

² http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6493/1/35586_1.pdf

1.3.3 Manual de evaluación por competencias

Es un manual micro administrado porque corresponde a una sola organización y se circunscribe a un área específica en nuestro caso a la gestión del talento humano y específicamente a la evaluación del desempeño laboral.

1.3.4 Desempeño

El desempeño es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico, lo cual permite demostrar la idoneidad en el puesto de trabajo.

1.3.5 Competencias

El concepto de competencias engloba no solo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, trabajo en equipo, considerados para el pleno desempeño de la ocupación. (Preciado Sánchez. 2006:25)

1.3.6 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es el proceso de juzgamiento periódico de la calidad del trabajo y potencial laboral de los integrantes de una empresa. Es un inventario del patrimonio humano de la empresa. (Castillo Aponte.2006:306)

Andrew J. Du Brin (2000:253) señala que la evaluación del desempeño es un sistema formal utilizado para medir, evaluar y revisar el desempeño.

Podemos señalar que la evaluación del desempeño es una herramienta estratégica en las organizaciones, que sirve para orientar de mejor manera la gestión administrativa del talento humano. Debemos pensar que el ser humano labora porque necesita integrarse a la sociedad y entregar su esfuerzo y conocimientos para causas justas, como son la elaboración de productos y servicios para satisfacer las necesidades de la comunidad; pero, para ello debe tener los medios necesarios para poder desenvolverse con comodidad y autonomía. Cuando él se encuentra un medio favorable, se va comprometer y va entregar toda su experiencia a favor de su empleador.

Si la organización se preocupa de generar un clima laboral adecuado, si lo capacita y lo reconoce por un trabajo extraordinario, él se sentirá a gusto y pensará en entregar mejores resultados.

1.3.7 Descripción de Perfil del Puesto y Levantamiento de Competencias

1.3.7.1 Identificación de Actividades Esenciales

Para identificar las actividades esenciales, la empresa debe elaborar constantes reuniones con los empleados y jefes, esto permitirá controlar y monitorear los procesos y procedimientos internos a través del registro de datos.

El registro puede estar elaborado de acuerdo a las necesidades y expectativa de la empresa:

- Identificación del departamento.
- Responsables.
- Actividades esenciales.
- Actividades operativas.
- Actividades de alto impacto.
- Actividades de bajo impacto (Moreno, 2001).

1.3 7.2 Elaboración del Perfil por Competencias

Para la elaboración del perfil de competencias se debe tomar en cuenta las habilidades, capacidades y cualidades para desempeñar las actividades en su puesto de trabajo, pues de esta depende el desempeño y éxito de sus actividades. (Moreno, 2001)

La empresa puede establecer el perfil de competencias de acuerdo al departamento o área estableciendo los requerimientos necesarios a través de un formato en el cual se puede establecer lo siguiente:

- Identificación de la empresa.
- Identificación del empleado.
- Departamento responsable.
- Responsable.
- Descripción de actividades.
- Descripción de competencias.
- Requerimientos (Nivel de Conocimiento, experiencia) (Moreno, 2001).

1.3.7.3 Evaluación del Desempeño por Competencias

Mondy (2010:239) señala que la evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación de la manera cómo el empleado y/o colaborador ejecuta sus actividades y tareas; es un medio para la mejora del desempeño individual y organizacional. Una buena evaluación del desempeño servirá para maximizar la productividad de los empleados, genera confianza mutua entre las partes, motivar para obtener mejores resultados y medir la eficacia organizacional. Los criterios de evaluación son los rasgos de personalidad, comportamientos, competencias, el logro de metas y el potencial de mejoramiento.

El objetivo de la evaluación del desempeño es medir el rendimiento global de desempeño de cada uno de los miembros de la organización en cada uno de sus puestos de trabajo, con la finalidad de identificar de manera oportuna las principales debilidades, fortalezas y diseñar un adecuado plan de mejoramiento

de talento humano a nivel personal y profesional para el logro adecuado de los objetivos de la organización.

El modelo de evaluación del desempeño se basa:

- En las responsabilidades del puesto cuyo desempeño se evalúa.
- Los objetivos concretos asignados a su ocupante.
- En la apreciación de los resultados concretos obtenidos por el ocupante.

1.3.7.4 Propósitos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño tiene los siguientes propósitos:

- Identifica las necesidades de capacitación y desarrollo.
- Da información para la toma de decisiones importantes como: ascensos, transferencias, reconocimiento y despidos.
- Brinda retroalimentación a los empleados acerca de cómo ve la organización, su desempeño.
- Sirve de base para la asignación de recompensas.
- Ofrece oportunidades de mejoramiento a todos los evaluados.
- La evaluación mide el rendimiento, si ella es justa genera satisfacción.
- Reconocer a los trabajadores sobresalientes.

1.3.7.5 Evaluación 360 grados

(Levy - Leboyer, 2009) comenta que: “Una de las técnicas que mayor implantación ha tenido a la hora de evaluar las competencias de personas ha sido la retroalimentación o evaluación 360 grados”.

El autor Hurtado (s.f.), argumentan que: “El 90% de las empresas que están en la lista de Fortune 500 aplican algún tipo de evaluación de 360 grados,

por lo tanto cualquier empresa que desee subir a un nivel de eficiencia más alto deberá de pensar en la posibilidad de su implementación“.

Hurtado (s.f.) menciona que:

“La evaluación de 360 grados es una herramienta extraordinaria para medir las competencias blandas de los líderes de una organización, ya que considera a todos aquellos puestos que tienen relación directa con el evaluado (pares, clientes internos, colaboradores y Jefes), solicitando retroalimentación sobre su desempeño en las competencias clave del puesto”.

1.3.7.6 Entrenamiento a los Evaluadores

El proceso de entrenamiento a los evaluadores debe tomar en consideración los siguientes aspectos:

- Evaluar el comportamiento y resultados.
- Evitar a toda costa que el sistema de evaluación sea tratado como una cacería.
- Uso del cuestionario de evaluación con un enfoque a 360 grados.
- Enfoque a la reducción de los errores en otorgar la calificación (halo, benignidad, sesgos).
- Potenciación de habilidades a través de la retroalimentación.
- Optimización de las destrezas de desempeño a través de la observación.
- Mejorar los usos de la evaluación.
- Diseño de Guías de planes de desarrollo. (Polo, Daniela, 2013)

Esta etapa apoya a que se de un esclarecimiento en relación a los objetivos, la respectiva difusión del programa o plan a desarrollarse, en este proceso es de vital importancia que los evaluadores deban ser informados para que sean parte de la evaluación, para lo cual se les proporcionará un formato, antes de desarrollar su evaluación, ellos deberán recibir orientación sobre el avance del proceso, el objetivo a alcanzar, y así evitar los respectivos efectos, y manejar de

una manera objetiva las calificaciones altas, y las bajas. Los evaluadores deberán proceder a registrar el formato de evaluación, para que esta sea devuelta a la persona responsable de la tabulación de los datos, por lo tanto esta persona debe ser neutral para el manejo de la información la cual será seleccionada por el líder de recursos humanos para desarrollar una evaluación de 360 grados. (Preciado, Alma, 2009)

1.3.7.7 Análisis del Desempeño

El proceso de análisis de desempeño se debe realizar dos veces por año, siendo responsabilidad del Área de Talento Humano; para la obtención de los mejores resultados, se deberá tomar en consideración los siguientes aspectos:

- El Área de Talento Humano debe entregar un formato de cuestionario a cada uno de los miembros con el fin de generar una evaluación entre compañeros, los subalternos, y jefes.
- La aplicación del cuestionario se la hará de manera anónima para así mantener una confidencialidad en los resultados, para esto se deberá contar con un código de identificación para cada evaluador.
- Una vez llenados los formularios, deberán ser devueltos a los responsables en el Área de Talento Humano para que se realice la respectiva tabulación.
- Después de obtener los resultados de la evaluación, los responsables del Área de Talento Humano deberá identificar las brechas existentes entre el desempeño de los miembros de la organización y el desempeño deseado, para posteriormente diseñar el plan correctivo. (Manene, Luis, 2010)

1.3.7.8 Retroalimentación y Seguimiento

1.3.7.8.1 Retroalimentación

Esta etapa debe realizarse de manera oportuna y abierta en especial para el talento humano y para que los niveles directivos conozcan el resultado del proceso de evaluación. Este tipo de retroalimentación proviene del entorno global,

en el cual está incluido, el evaluado, los niveles jerárquicos superiores, inferiores, compañeros, clientes y otras personas que no son parte de la organización, por lo cual para el desarrollo de este proceso se debe tomar en consideración los siguientes aspectos. (Chiavenato, Idalberto, 2011)

- Debe orientarse al desarrollo del personal más no al castigo.
- Debe ser de tipo descriptivo más no calificativo.
- Debe ser específico y basado en datos.
- Debe enfocarse a la sensibilidad de las necesidades del evaluado.
- Los resultados deben ser entregados en un momento y situación oportunos.
- Debe enfocarse en comportamientos sobre el control de los individuos, pero no se centra en los rasgos de personalidad y las situaciones que se encuentran fuera de control de una persona.
- En el proceso de retroalimentación se deberá dar una adecuada interpretación a los resultados de la evaluación, con el fin de poder identificar a las diversas áreas que se encuentran en progreso con lo cual se deberá analizar cada una de las razones que originan los problemas detectados, con lo cual se debe recopilar información adecuada que permita el poder diseñar un plan de desarrollo individual el cual debe ser formulado considerando los requerimientos entre el evaluador y evaluado el cual contribuya a que se puedan llegar a superar los posibles requerimientos que fueron detectados en la evaluación (Lavanda, Diana, s.f.).

1.3.7.8.2 Seguimiento

Este proceso es conocido como un monitoreo al sistema de gestión de evaluación del desempeño, para alcanzar los respectivos objetivos y eficacia se ha identificado que se deberá tomar en consideración los siguientes aspectos:

- Alineación estratégica previamente definida.
- Identificación y análisis de la satisfacción de los usuarios.
- Adecuada integración al sistema.

- Requerimiento del personal competente.

Por lo tanto en el proceso de seguimiento continuo al talento humano, es de vital importancia, evaluar la efectividad en la capacitación e identificar el grado de uso de las nuevas habilidades, si todavía existe la presencia de debilidades para planificar un cronograma de capacitación con lo cual se debe realizar diversas visitas de seguimiento, levantamiento de informes sobre la evaluación que serán presentados a los niveles superiores y el equipo de trabajo. (Zúñiga Vargas Fernando, 2011)

El equipo de trabajo junto con los altos directivos deberán evaluar cada uno de los requerimientos del talento humano, el adecuado desempeño de los colaboradores, para que sea demostrado el nivel de desempeño requerido para el perfil de un puesto, la identificación de los nuevos desafíos, los respectivos estímulos para desarrollar nuevas competencias, con lo cual los colaboradores que presentan un bajo nivel de competencias en relación a las que el perfil del cargo exigen. El personal debe ser entrenado, capacitado para que se obtenga el desarrollo adecuado. La única forma de obtener los resultados planeados es trabajar con personas capaces.

1.3.8 Marco Conceptual

Análisis de competencias: conjunto de conocimientos y habilidades que permiten a un trabajador obtener un desempeño considerado competente, es decir, que atiende los criterios o normas (Organización Internacional del Trabajo, OIT).

Estrategia de mejoramiento: las estrategias para mejorar el desempeño del empleado, se centran en la disponibilidad, la competencia, la idoneidad, la solución de problemas, la aplicación de políticas, la toma de decisiones y la eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. (Dal Poz.2009:10)

Trabajo de campo: el trabajo de campo asume las formas de exploración y la observación de los fenómenos en el sitio donde se produce. Consiste en la toma de datos en el sitio donde están los encuestados. Es la aplicación de la metodología para la obtención de datos, de una previamente establecida por métodos estadísticos. (Fernández Nogales.2004:167)

Certificación de competencias: procedimiento por el cual se verifica la conformidad del desempeño de una persona con una norma de competencia. (SETEC, 2011)

Competencia laboral: comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo con criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. (Miranda. 2003:39)

Competencias básicas: son aquellas adquiridas en el preescolar y en el inicio de la escuela (hasta los 11 o 12 años). Formación profesional: glosario de términos escogidos. (SETEC, 2011)

Competencias esenciales: constituyen un conjunto de cualificaciones y tecnologías que permiten ofrecer un determinado beneficio al cliente interno. Representa la suma de conocimientos y tecnologías empleadas para desarrollar una actividad específica. (Plomo Vadillo. 2008:134)

Competencias específicas: son aquellas adquiridas en la especialización profesional. No pueden ser transferibles, a no ser indirectamente, por las habilidades adquiridas que puedan ser readaptadas. (SETEC, 2011)

Competencias genéricas: adquiridas en el período escolar y en la práctica del trabajo. Sirven para cualquier actividad profesional. Son apoyadas en bases científicas y tecnológicas y en atributos humanos. (SETEC, 2011)

Competencias profesionales: adquiridas en el ejercicio de la experiencia profesional. Un profesional es competente cuando es reconocidamente bueno en su práctica profesional. Implica la aceptación de una evaluación positiva por parte de su entorno social. (SETEC, 2011)

Competencias tácitas: son las competencias adquiridas y ejercidas en la práctica del trabajo diario, los llamados secretos del oficio, que tenga resultado del aprendizaje en el sistema formal. (SETEC, 2011)

Evaluación: valoración sistemática y objetiva del diseño, la aplicación y los resultados de una iniciativa en curso o terminada. Su finalidad es determinar la pertinencia y el cumplimiento de los objetivos, eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad. (Dal Poz – Gupta – Soucat.2009:4)

Evaluación del desempeño. Es un sistema de evaluación que se emplea para medir el grado de eficiencia y eficacia que un colaborador tiene en el desempeño de su puesto de trabajo. También permite evaluar problemas de comportamiento, actitudes, aptitudes, roles, interacciones con el jefe, su motivación, su iniciativa, compromiso y creatividad. (Galíndez Ruiz.2006:1115)

Evaluación por competencias: es un proceso de retroalimentación, determinación de idoneidad y certificación de los aprendizajes de acuerdo con las competencias de referencia, mediante el análisis del desempeño de las personas en tareas y problemas pertinentes. (Parra, 2009)

Evaluación formativa: destinada a determinar el grado en el cual la persona conoce o es capaz de realizar una tarea de aprendizaje, y que identifica partes que no fue capaz de realizar y que por lo tanto pueden ser objeto de capacitación. (Morales, Pedro, 2010)

Evaluación enfocada: es un evento participativo que persigue que el personal exprese sus esperanzas y sus sueños y que la organización encuentre

formas para facilitar las cosas y que los sueños del trabajador se hagan realidad. (Stanfield. 2013:155)

Recompensas: las recompensas basadas en el desempeño tienen como propósito el motivar al personal que logren las metas. Las organizaciones quieren que sus colaboradores desarrollen toda su iniciativa y creatividad, y para ello los incentivan y los estimulan para incrementar su rendimiento y mejorar los resultados. (Griffin – Treviño – Arriola.2011:527)

Seguimiento: proceso continuo de recopilación y utilización de información normalizada para determinar los avances hacia los objetivos, uso de recursos y el logro de resultados e impactos. (Dal Poz – Gupta – Soucat.2009:4)

CAPÍTULO II

MÉTODO

2.1 Nivel de estudio

El presente trabajo de investigación es del tipo exploratorio. Lo utilizamos para determinar la opinión de los colaboradores de la organización en lo relacionado con la evaluación del desempeño. Cabe mencionar que nunca antes se había abordado este tema. El criterio de los empleados de la empresa hasta ahora es desconocido.

2.2 Modalidad de investigación

Para la recolección de los datos recurrimos al trabajo de campo, es decir, encuestamos directamente a los sujetos investigados, obteniendo así datos de fuentes primarias.

2.3 Método

Para la búsqueda de la solución del problema, se recurre al método inductivo – deductivo. Con los resultados obtenidos en la encuesta se realizará el análisis respectivo con miras a la generación de conclusiones.

Para el análisis de los resultados requerimos del método analítico – sintético; con su aplicación pretendemos hallar relaciones entre las variables analizadas.

2.4 Población y muestra

2.4.1 Población. La población objeto de estudio está constituida por 35 personas que laboran en la empresa de la ciudad de Quito.

2.4.2 Muestra

Por ser una población pequeña no se requiere hacer el cálculo del tamaño de la muestra. Se encuestará a los 35 trabajadores de la empresa Stock Homero Cisneros Cía. Ltda.

2.5 Técnica de investigación

Para la recolección de datos se utilizará la técnica de la encuesta.

2.5.1 Instrumento de investigación

Para la aplicación de la encuesta se utiliza el cuestionario. El mismo que se caracteriza por utilizar preguntas cerradas y de selección múltiple.

2.5.2 Cuestionario para la encuesta

Objetivo: Determinar la factibilidad de implementación de un manual de evaluación del desempeño por competencias para el personal de la empresa de la ciudad de Quito.

Datos Informativos

Género: Masculino () Femenino ()

Edad: Menor de 20 años () 20 a 29 años () 30 a 39 años ()

40 – 49 años () 50 o más años ()

Nombre del Nivel que ocupa:.....

Cargo.....

Instrucciones

Por favor lea detenidamente cada una de las preguntas. Conteste de la manera más honesta posible. Los datos facilitados por usted serán manejados con la confidencialidad que amerita el caso. Sus opiniones serán tratadas con la

mayor reserva. Por favor conteste todas las preguntas y para ello ponga una X dentro del paréntesis que usted haya elegido.

1. ¿Define usted anualmente los objetivos y metas que debe cumplir?

NO () SI ()

2. ¿La empresa conoce las potencialidades y debilidades de su personal?

Si () NO ()

3. ¿Conoce usted si en la empresa Stock Homero Cisneros Cía. Ltda., evalúa el desempeño laboral de sus empleados en base a competencias?

SI () NO ()

4. En caso de hacerlo ¿la organización ha empleado sistemas propios o ha recurrido a sistemas de empresas particulares que brindan servicios en recursos humanos?

Sistemas propios () Contratación del servicio ()

5. De las siguientes opciones. ¿Cuáles son los impactos que genera una Evaluación del Desempeño laboral en base a competencias?

Motivar al personal ()

Promover ascensos del personal ()

Destinarlo a cursos de capacitación ()

Conceder recompensas económicas ()

Concederle reconocimiento honorífico ()

Cambio de status en el contrato ()

Evaluar el porcentaje de cumplimiento ()

6. ¿Cree usted que la implementación de un manual de evaluación del desempeño por competencias en la organización determina elementos positivos para alcanzar el desarrollo de su personal y el de la organización?

NO () SI ()

7. De las siguientes opciones ¿Cuáles son las posibles causas que determinan la resistencia a la evaluación del desempeño en base a competencias en la organización?

- Temor al cambio ()
- Influencia de las actitudes de los supervisores ()
- Falta de conocimiento de su real validez ()
- Falta de información sobre sus objetivos ()
- Falta de objetividad en los instrumentos de Medición ()
- Falta de objetividad del superior inmediato (evaluador) ()

8. ¿Cuáles serán las reacciones de los empleados de la empresa Stock Homero Cisneros Cía. Ltda., al no aplicar una la evaluación del desempeño en base a competencias?

- Frustración ()
- Fallas en la comunicación ()
- Conflictos interpersonales ()
- Falta de motivación ()
- Preferencias por el personal ()

9. ¿Cree usted que la falta de medición del desempeño individual por competencias influye en la productividad de la empresa Stock Homero Cisneros Cía. Ltda.?

SI () NO ()

10. De las siguientes opciones ¿Qué factores son los que causan bajo rendimiento en la empresa?

- Mala ubicación del personal en sus unidades de trabajo ()
- Falta de profesionalismo ()
- Falta de actualización en capacitación ()
- Falta de incentivos individuales o colectivos ()
- Obsoleta estructura orgánica ()
- Falta de definición en estándares de trabajo ()

11. ¿Usted considera que si no se desarrolla una medición del desempeño individual por competencias en el talento humano individual es un factor determinante para que no asuman sus responsabilidades con propiedad?

NO () SI ()

12. ¿Usted cree que los directivos de la empresa, aprovecharían de mejor manera los resultados de la evaluación del desempeño en base de competencias para realizar correctivos?

NO () SI ()

13. ¿Señale los beneficios obtenidos con la evaluación del desempeño?

Retroalimentación sobre mi desempeño ()

Conocimiento de las potencialidades del personal ()

Revisión de sueldos ()

Promoción del personal ()

Se toma decisiones como los despidos del personal ()

14. ¿La retroalimentación sirve para?

Modificar el comportamiento ()

Cambiar las actitudes del personal ()

Desarrollar habilidades ()

Ampliar los conocimientos ()

Mejorar las relaciones interpersonales ()

15. ¿Por qué usted tiene dudas de los resultados de la evaluación del desempeño?

Porque el jefe no actúa con equidad ()

La evaluación es subjetiva ()

Por los comentarios desfavorables que recibo ()

No tiene ninguna aplicabilidad ()

No produce beneficios ()

Por la incertidumbre que causa ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

2.7 Procesamiento de datos

2.7.1. Recolección y tratamiento de datos

La recolección de datos se efectúa mediante el trabajo de campo, es decir, con la aplicación de la encuesta.

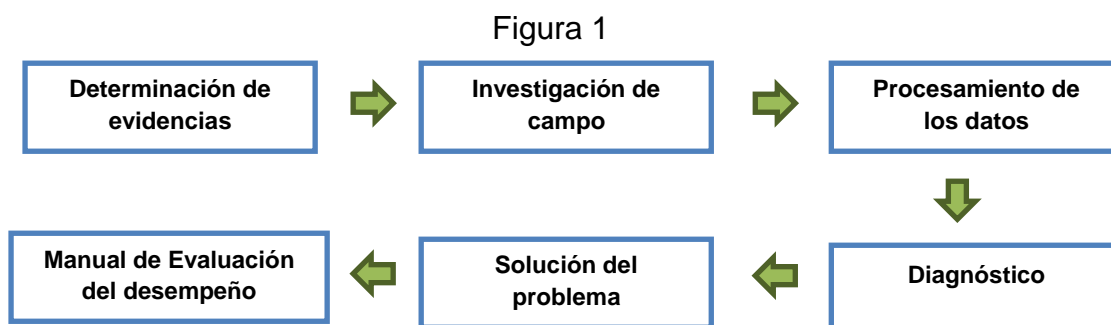
Los datos obtenidos en los cuestionarios se tabulan, para ello usamos la estadística descriptiva y concretamente usamos la distribución de frecuencias, la misma que muestra el conjunto de datos que se obtienen en cada clase. Se presentan los datos en tablas.

Los resultados de las tablas se presentan en un histograma o gráfico de barras.

El tratamiento de los datos se realiza con el programa Microsoft Excel.

2.8 Metodología técnica

Para la exploración de la situación actual de la empresa Stock Homero Cisneros Cía. Ltda., se utiliza la investigación de campo, y para ello se definen los objetivos de la investigación, se elige la técnica de investigación, que es la encuesta; se elabora el instrumento de medición o cuestionario; se realiza el trabajo de campo necesario para la recolección de datos. Se tabulan los datos, los presentamos en tablas y con histogramas. Se analiza la información obtenida, se efectúa la interpretación de los resultados para posteriormente elaborar las conclusiones. Las conclusiones son generalizaciones que se aplican a toda la población.



Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1 Presentación y análisis de resultados.

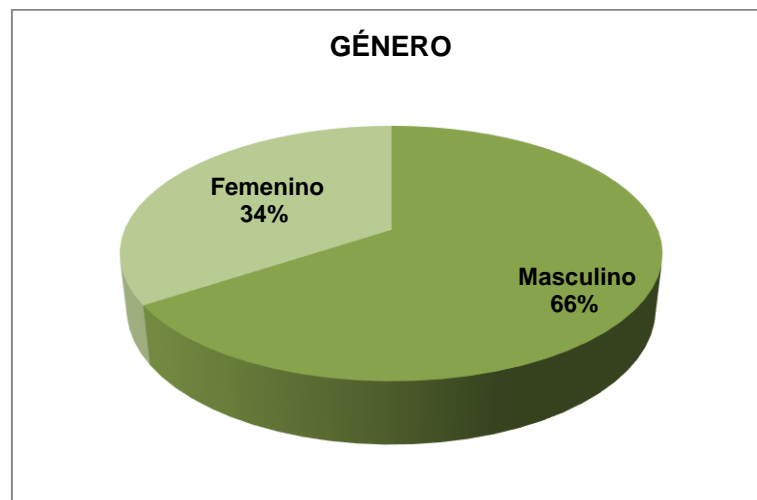
Datos informativos

Tabla 1
Género

Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Masculino	23	65,71	65,71
Femenino	12	34,29	100,00
Total	35	100,00	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

Gráfico 1
Género



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

Análisis

El 34,29% de los encuestados pertenece al género femenino, mientras que el 65,71% de personas son de género masculino, evidenciando de esta manera mayor presencia de hombres en la empresa.

Tabla 2

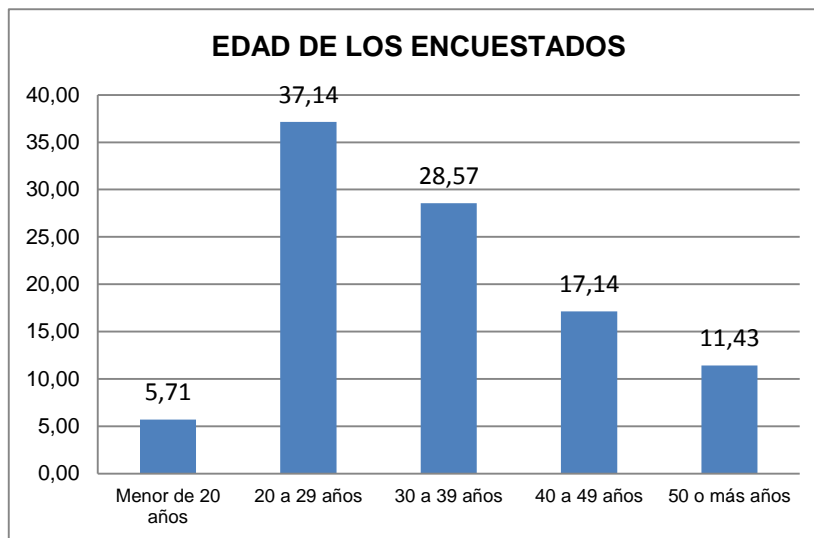
Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor de 20 años	2	5,71	5,71
20 a 29 años	13	37,14	42,86
30 a 39 años	10	28,57	71,43
40 a 49 años	6	17,14	88,57
50 o más años	4	11,43	100,00
Total	35	100,00	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

Gráfico 2

Edad



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

Análisis

El 37.17% de los encuestados está comprendidos entre los 20 y 29 años de edad. El 28.57% está entre los 30 y los 39 años de edad. El 17.14% está entre los 40 y 49 años. El 11.43% tiene 50 años y más; el 5.371% es menor de 20 años.

Encuestados por nivel jerárquico

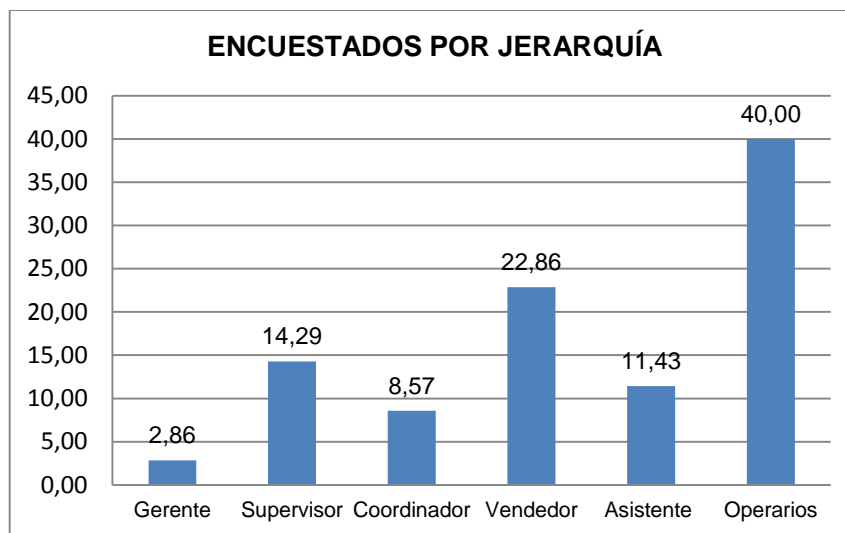
Tabla 3

Jerarquía	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Gerente	1	2,86	2,86
Supervisor	5	14,29	17,14
Coordinador	3	8,57	25,71
Vendedor	8	22,86	48,57
Asistente	4	11,43	60,00
Operarios	14	40,00	100,00
Total	35	100,00	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

Gráfico 3



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

Análisis

El 40% de los encuestados son operarios. El 22.86% son vendedores. El 14.28 son supervisores. El 11.43% son asistentes. El 8.57% es un coordinador y el 2.86% corresponde al Gerente.

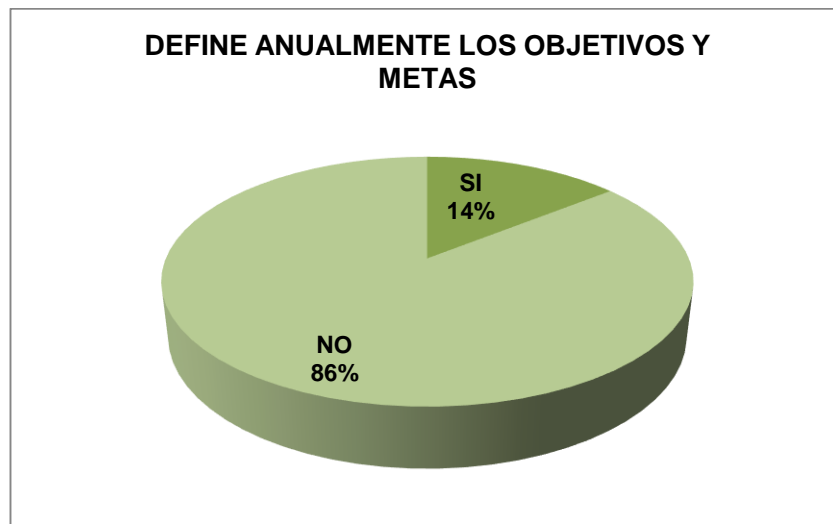
Pregunta 1. ¿Define usted anualmente los objetivos y metas que debe cumplir?

Tabla 4

Define anualmente los objetivos y metas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	5	14,29	14,29
NO	30	85,71	100,00
Total	35	100,00	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

Gráfico 4



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

Análisis

El 85.71% de los encuestados no define anualmente los objetivos y las metas. El 14.29% si lo hace al iniciar el nuevo año.

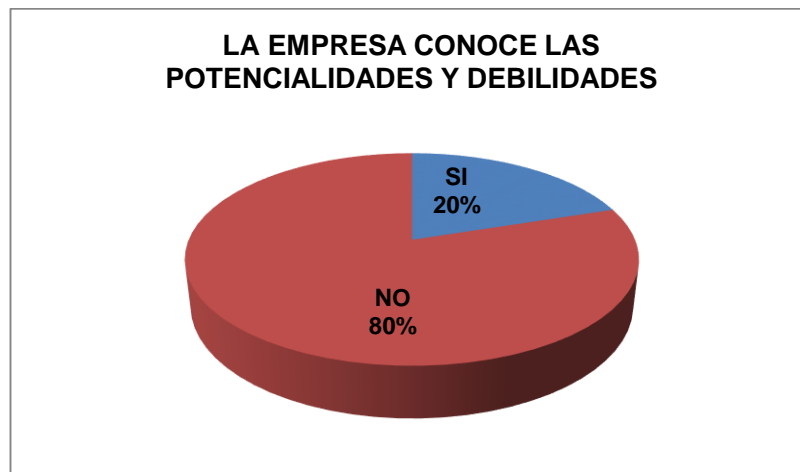
Pregunta 2. ¿La empresa conoce las potencialidades y debilidades de su personal?

Tabla 5

La empresa conoce las potencialidades	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	7	20,00	20,00
NO	28	80,00	100,00
Total	35	100,00	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

Gráfico 5



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

Análisis

El 80% de los encuestados considera que la empresa si conoce las potencialidades y las debilidades el personal. El 20% de los participantes en la encuesta cree que la empresa desconoce las fortalezas y las debilidades del personal de la empresa.

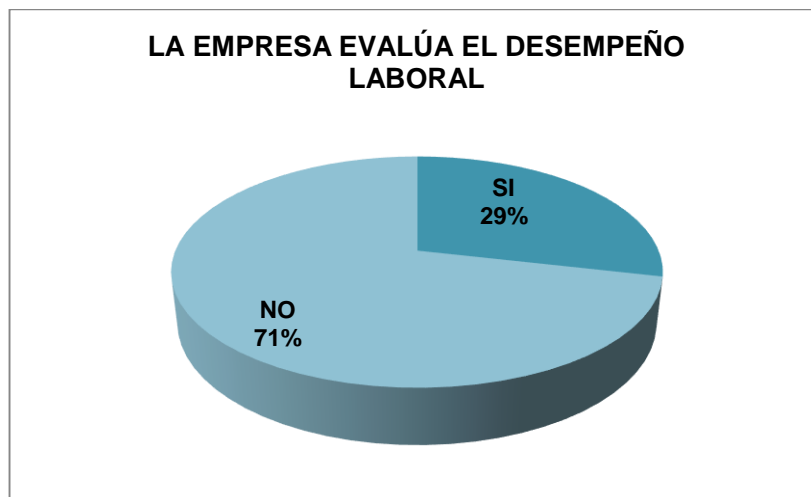
Pregunta 3¿Conoce usted si en la empresa Stock Homero Cisneros Cía. Ltda., evalúa el desempeño laboral de sus empleados en base a competencias?

Tabla 6

Evalúa el desempeño laboral	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	10	28,57	28,57
NO	25	71,43	100,00
Total	35	100,00	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

Gráfico 6



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

Análisis

El 71.43% de los participantes en la encuesta considera que la empresa NO evalúa el desempeño laboral de los colaboradores. El 28.57% considera que si hace evaluación del desempeño laboral.

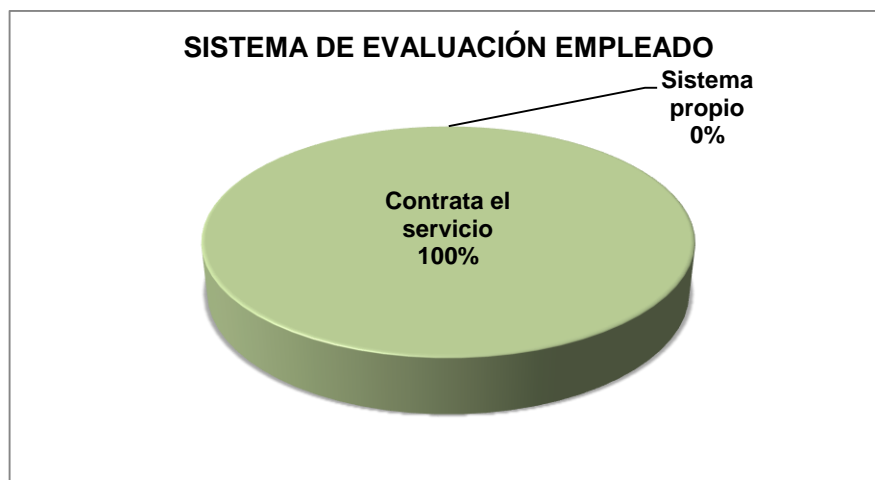
Pregunta 4. En caso de hacerlo ¿la organización ha empleado sistemas propios o lo hace una empresa particular que brinda servicios en recursos humanos?

Tabla 7

Sistema empleado	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sistema propio	0	-	-
Contrata el servicio	35	100,00	100,00
Total	35	100,00	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

Gráfico 7



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

Análisis

El 100% de las personas encuestadas coincide en que las evaluaciones del desempeño han sido realizadas por empresas particulares con experiencia en manejo de Recursos Humanos.

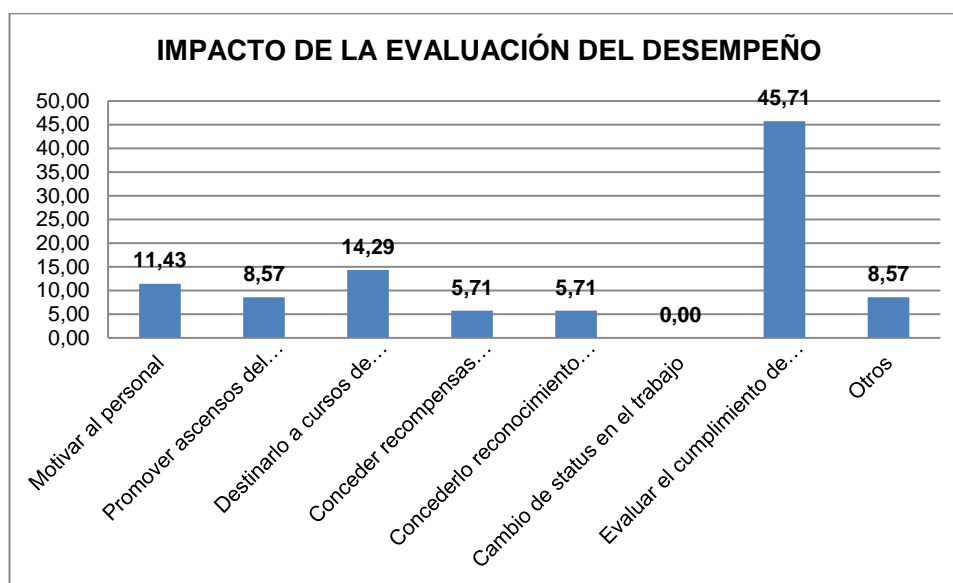
Pregunta 5. De las siguientes opciones ¿Cuáles son los impactos que genera una Evaluación del Desempeño Laboral en base a competencias?

Tabla 8

Impacto de la Evaluación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Motivar al personal	4	11,43	11,43
Promover ascensos del personal	3	8,57	20,00
Destinarlo a cursos de capacitación	5	14,29	34,29
Conceder recompensas económicas	2	5,71	40,00
Concederlo reconocimiento honorífico	2	5,71	45,71
Cambio de status en el trabajo	0	0,00	45,71
Evaluar el cumplimiento de responsabilidades	16	45,71	91,43
Otros	3	8,57	100,00
Total	35	100	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

Gráfico 8



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

Análisis

El 45.71% de los participantes en la encuesta señalan que la evaluación del desempeño impacta en el cumplimiento de las responsabilidades. El 14.29% indica que sirve para detectar necesidades de capacitación. El 11.43% menciona que la evaluación del desempeño sirve para motivar al personal.

Pregunta 6. ¿Cree usted que la implementación de un manual de evaluación del desempeño por competencias determina elementos positivos para alcanzar el desarrollo de su personal y el de la organización?

Tabla 9

Elementos positivos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	27,00	77,14	77,14
NO	8,00	22,86	100,00
Total	35,00	100,00	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

Gráfico 9



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

Análisis

El 77.14% responde que la implementación de un manual de evaluación del desempeño por competencias determina elementos positivos para alcanzar el desarrollo de su personal y el de la organización. El 22.86% cree que no aporta elementos positivos.

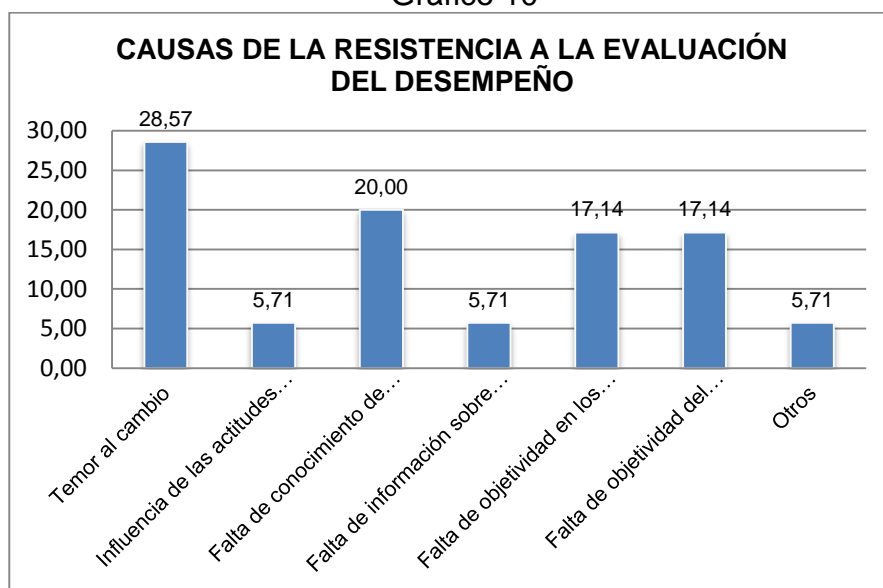
Pregunta 7. ¿Cuáles son las posibles causas que determinan la resistencia a la evaluación del desempeño en base a competencias en la organización?

Tabla 10

Causas de la resistencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Temor al cambio	10	28,57	28,57
Influencia de las actitudes de los supervisores	2	5,71	34,29
Falta de conocimiento de su real validez	7	20,00	54,29
Falta de información sobre sus objetivos	2	5,71	60,00
Falta de objetividad en los instrumentos de medición	6	17,14	77,14
Falta de objetividad del evaluador	6	17,14	94,29
Otros	2	5,71	100,00
Total	35	100,00	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

Gráfico 10



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

Análisis

El 28.57% contesta que la resistencia a la evaluación del desempeño se debe al temor al cambio. El 20% desconoce la validez real de la evaluación. El 17.14% argumenta que es la falta de objetividad de los instrumentos de medición. Y el 17.14% afirma que se debe al falta de objetividad del evaluador.

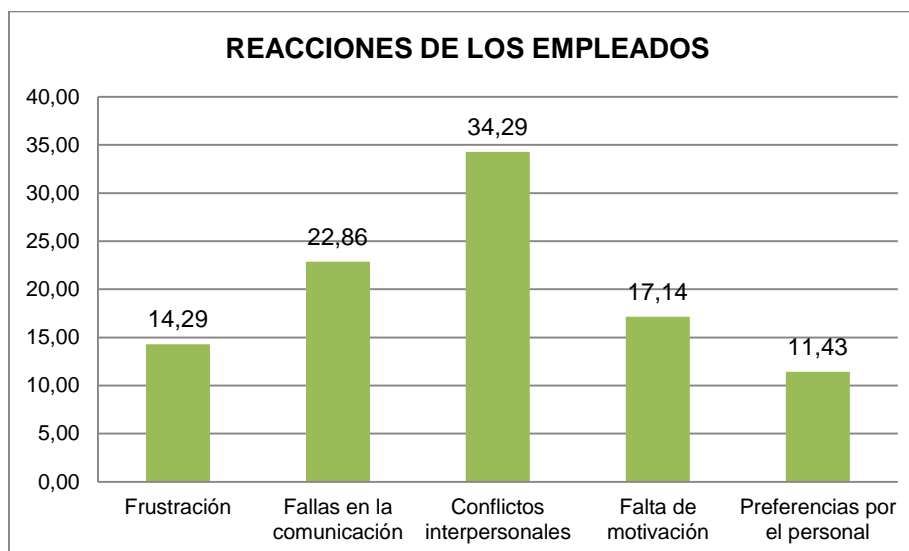
Pregunta 8. ¿Cuáles serán las reacciones de los empleados de la empresa, al no aplicar la evaluación del desempeño en base a competencias?

Tabla 11

Reacciones de los empleados	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Frustración	5	14,29	14,29
Fallas en la comunicación	8	22,86	37,14
Conflictos interpersonales	12	34,29	71,43
Falta de motivación	6	17,14	88,57
Preferencias por el personal	4	11,43	100,00
Total	35	100,00	

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

Gráfico 11



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

Análisis

El 34.29% menciona que al no aplicar la evaluación del desempeño pueden haber conflictos interpersonales. El 22.86% manifiesta que pueden presentarse problemas de comunicación. El 17.14% dice que puede desmotivarse el personal y el 14.29% asegura que puede generar frustración.

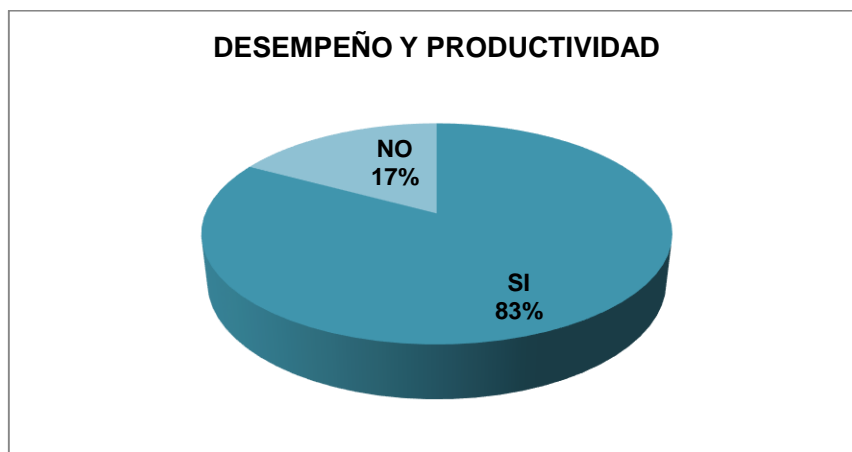
Pregunta 9. ¿Cree usted que la falta de medición del desempeño individual por competencias influye en la productividad de la empresa?

Tabla 12

Desempeño y productividad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	29	82,86	82,86
NO	6	17,14	100,00
Total	35	100,00	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

Gráfico 12



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

Análisis

El 82.86% de los encuestados cree que la falta de medición del desempeño SI influye en la productividad. El 17.14% menciona que la falta de evaluación del desempeño NO influye en la productividad.

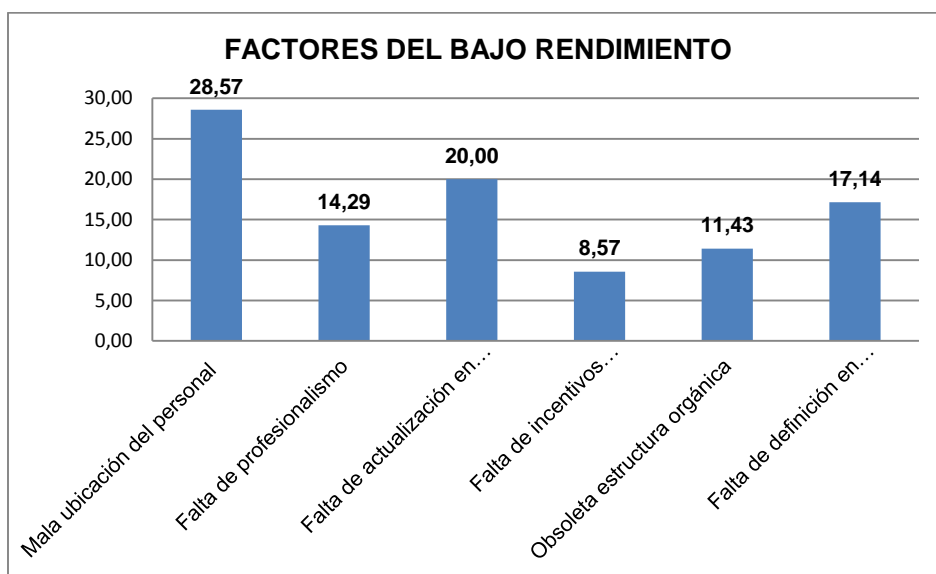
Pregunta 10. De las siguientes opciones ¿Qué factores son los que causan bajo rendimiento en la empresa Stock Homero Cisneros Cía. Ltda.?

Tabla 13

Factores del bajo rendimiento	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Mala ubicación del personal	10	28,57	28,57
Falta de profesionalismo	5	14,29	42,86
Falta de actualización en capacitación	7	20,00	62,86
Falta de incentivos individuales o colectivos	3	8,57	71,43
Obsoleta estructura orgánica	4	11,43	82,86
Falta de definición en estándares	6	17,14	100,00
Total	35	100,00	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

Gráfico 13



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

Análisis

El 28.57% considera que la mala ubicación del personal causa el bajo rendimiento. El 20% menciona que la desactualización de conocimientos es la causa del bajo rendimiento. El 17.14% asegura que es la falta de definición de estándares. El 14.29% argumenta que es la falta de profesionalismo, y el 11.43% menciona que es la estructura organizacional obsoleta.

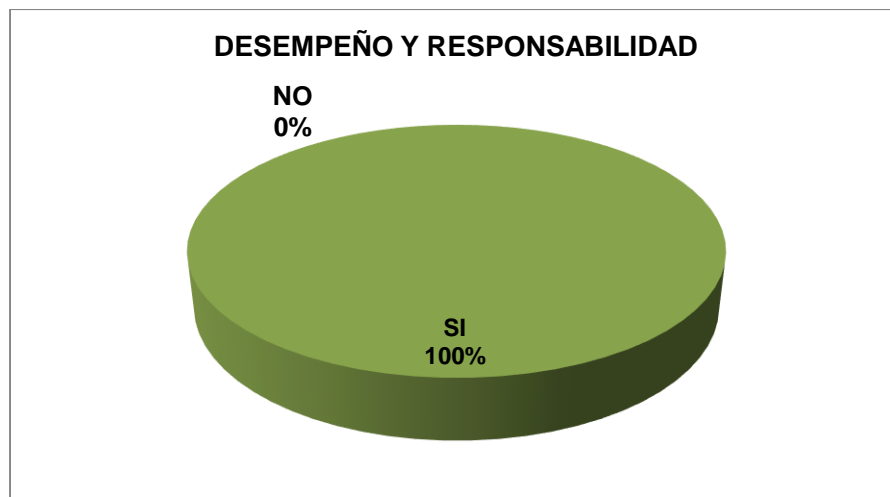
Pregunta 11. ¿Usted considera que la falta una medición del desempeño individual por competencias es un factor determinante para que no asuman sus responsabilidades con propiedad?

Tabla 14

Desempeño y responsabilidad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	35,00	100,00	100,00
NO	0,00	0,00	100,00
Total	35,00	100,00	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

Gráfico 14



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

Análisis

El 100% de los participantes en la encuesta coincide en que la medición de desempeño individual es un factor determinante para que el personal asuma sus responsabilidades con propiedad.

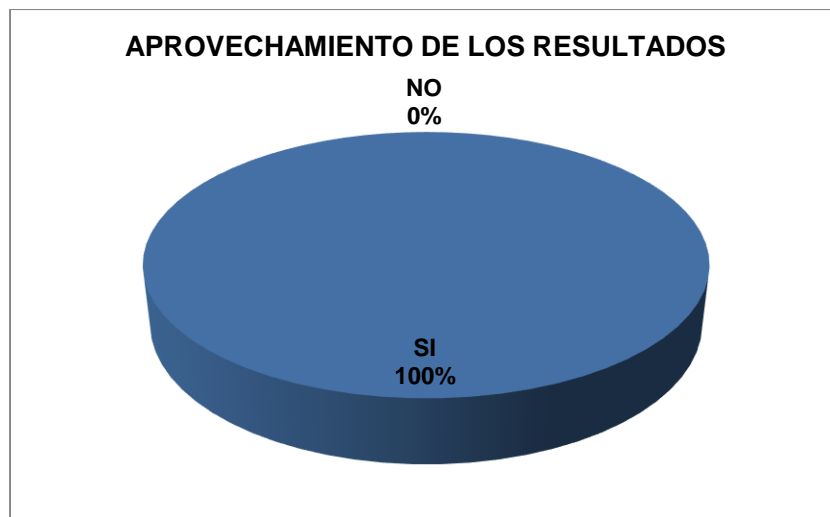
Pregunta 12. ¿Usted cree que los directivos de la empresa, aprovecharían de mejor manera los resultados de la evaluación del desempeño por competencias para realizar correctivos?

Tabla 15

Aprovechamiento de los resultados	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	35	100,00	100,00
NO	0	0,00	100,00
Total	35	100,00	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

Gráfico 15



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

Análisis

El 100% de los encuestados indica que los directivos de la empresa siempre tomarán cuenta los correctivos que sean necesarios para mejorar la productividad de la empresa.

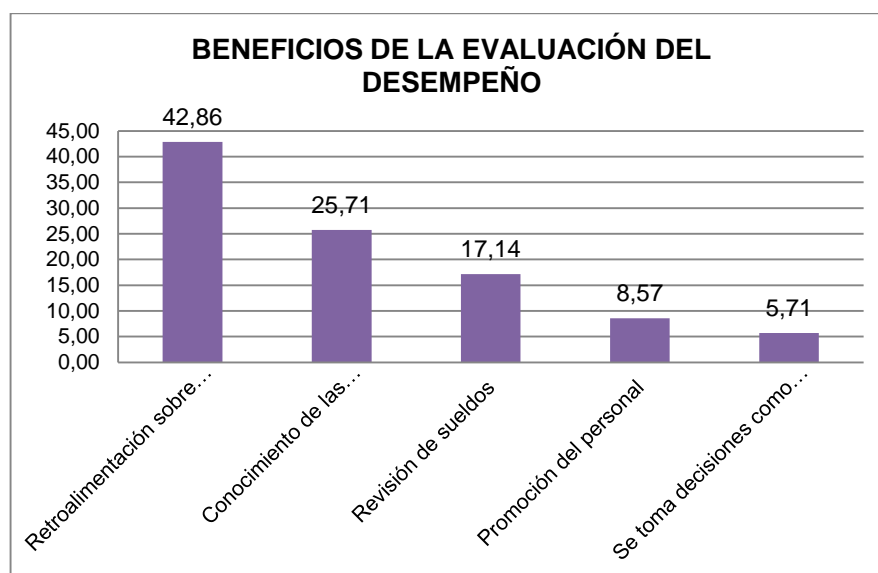
Pregunta 13. ¿Señale los beneficios obtenidos con la evaluación del desempeño?

Tabla 16

Beneficios de la evaluación del desempeño	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Retroalimentación sobre mi desempeño	15	42,86	42,86
Conocimiento de las potencialidades del personal	9	25,71	68,57
Revisión de sueldos	6	17,14	85,71
Promoción del personal	3	8,57	94,29
Se toma decisiones como despidos del personal	2	5,71	100,00
Total	35	100,00	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

Gráfico 16



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

Análisis

El 42.86% de los encuestados señala que la retroalimentación sobre el desempeño es un beneficio. El 25.71% menciona que el beneficio consiste en el conocimiento de las potencialidades. El 17.14% considera que la evaluación sirve para la revisión de sueldos y el 8.57% indica que sirve para la promoción del personal.

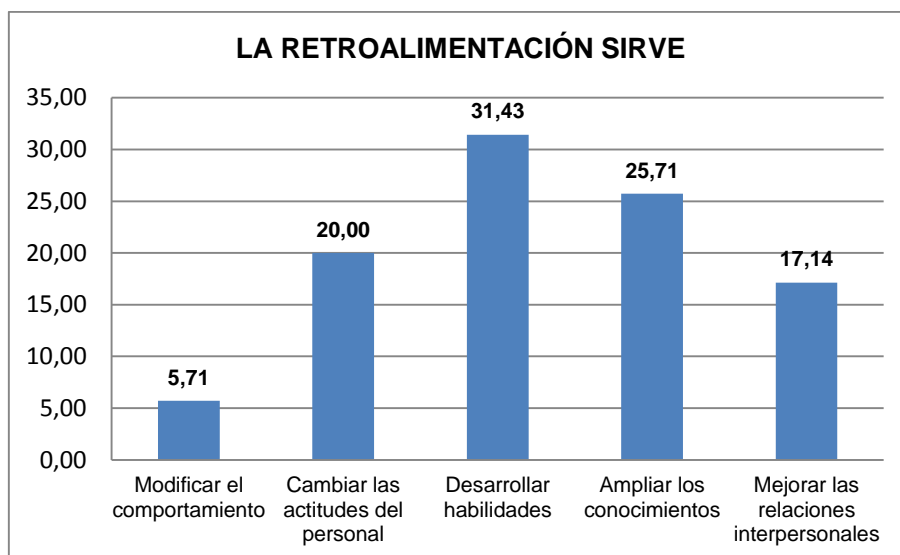
Pregunta 14. ¿La retroalimentación sirve para?

Tabla 17

La retroalimentación sirve para	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Modificar el comportamiento	2	5,71	5,71
Cambiar las actitudes del personal	7	20,00	25,71
Desarrollar habilidades	11	31,43	57,14
Ampliar los conocimientos	9	25,71	82,86
Mejorar las relaciones interpersonales	6	17,14	100,00
Total	35	100,00	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

Gráfico 17



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

Análisis

El 31.43% de los encuestados menciona que la retroalimentación sirve para desarrollar habilidades. El 25.71% considera que sirve para ampliar conocimientos. El 20% para cambiar actitudes personales y el 17.14% señala que sirve para mejorar las relaciones interpersonales.

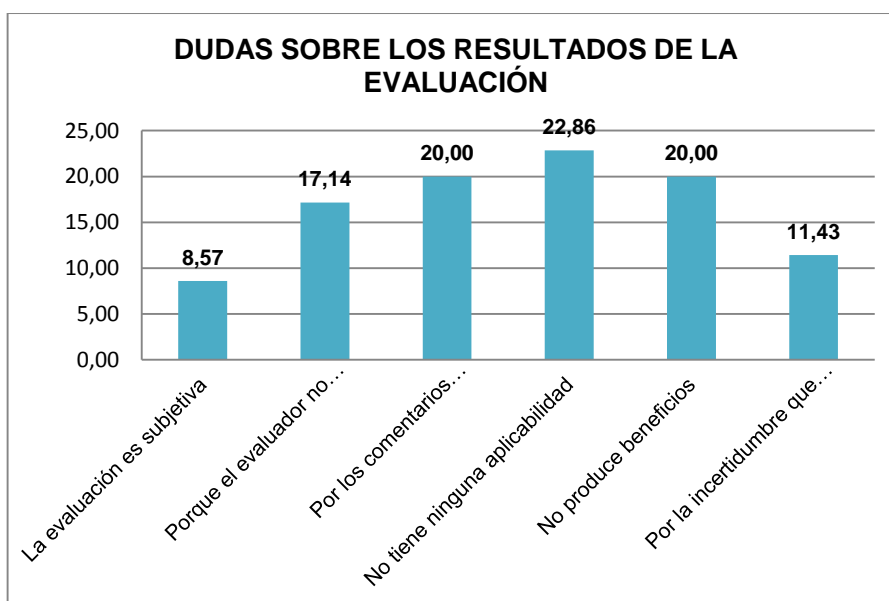
Pregunta 15. ¿Por qué usted tiene dudas de los resultados de la evaluación del desempeño?

Tabla 18

Dudas sobre los resultados de la evaluación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
La evaluación es subjetiva	3	8,57	8,57
Porque el evaluador no actúa con equidad	6	17,14	25,71
Por los comentarios desfavorables que recibo	7	20,00	45,71
No tiene ninguna aplicabilidad	8	22,86	68,57
No produce beneficios	7	20,00	88,57
Por la incertidumbre que causa	4	11,43	100,00
Total	35	100,00	

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

Gráfico 18



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

Análisis

El 22.86% señala las dudas se generan porque la evaluación no tiene ninguna aplicabilidad. El 20% cree que la evaluación no produce beneficios. El 20% tiene dudas por los comentarios desfavorables que recibe. El 17.14% señala que las dudas se generan porque el evaluador no actúa con equidad.

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Interpretación de los resultados

La mayoría (85.71%) del personal encuestado no define sus objetivos y metas.

Los cuatro quintos de los encuestados, menciona que la empresa desconoce las potencialidades y las debilidades de su personal.

La empresa no evalúa el desempeño del personal en base a las competencias requiere la contratación de terceros para hacer la evaluación del desempeño.

El impacto de la evaluación de desempeño es evidente en el personal, el cumplimiento de actividades no se realiza de manera eficiente y eficaz, por lo tanto es necesario que la empresa implemente un manual de evaluación del desempeño en el que se definan los lineamientos, responsabilidades y directrices específicas para cada área de trabajo o departamento.

La resistencia del personal a la evaluación del desempeño porque desconoce su validez, por temor a ser medido y por la falta de objetividad de los instrumentos de medición y de quien evalúa.

La productividad de la empresa se ve reflejada en la medición del desempeño individual por competencias ya que al establecer parámetros de eficiencia y eficacia se podrá potencializar las oportunidades de los trabajadores hacia el logro de objetivos.

El bajo rendimiento es causado por la mala ubicación del personal en las unidades de trabajo, la obsoleta infraestructura ocasionando la duplicación de

funciones, la falta de capacitación actualizada y los niveles bajos de motivación laboral son las principales causa del bajo rendimiento en la empresa.

El incumplimiento de las responsabilidades se debe a la falta de medición del desempeño equitativo.

Todos los encuestados coinciden en que los resultados de la evaluación del desempeño podrían ser aprovechados para hacer correctivos administrativos.

Uno de los principales beneficios de la evaluación del desempeño es la retroalimentación, la cual sirve para desarrollar habilidades, ampliar los conocimientos y cambiar las actitudes del personal.

La evaluación del desempeño genera dudas porque según los encuestados, no tiene ninguna aplicación inmediata, no produce beneficios, por los comentarios desfavorables que recibe el evaluado y la falta de equidad del evaluador.

Con la implementación del manual de evaluación del desempeño se podrán evidenciar los problemas internos y establecer correctivos en función de los datos específicos obtenidos en cada una de las áreas de le empresa.

4.2 Conclusiones

- Para obtener una información confiable, se contó con la colaboración de todo el personal que labora en la empresa Stock Homero Cisneros Cía. Ltda.
- La investigación de campo nos demuestra la necesidad de implementar un manual de evaluación de desempeño por competencias a través de esto la empresa podrá establecer estándares que midan el avance y el rendimiento del personal por aspectos cualitativos para lograr la optimización de recursos y la eficiencia.

- La propuesta se planteó de acuerdo a las necesidades empresariales y laborales considerando parámetros para evaluar el desempeño a través de sus capacidades y habilidades que están relacionadas a las actividades y funciones que realizan.
- La implementación del presente manual contribuirá al desarrollo del desempeño del personal por competencias con la finalidad de optimizar el tiempo y la ejecución de actividades, dentro del cual se enuncian modelos de evaluación, objetivos, políticas y estrategias a seguir para lograr los objetivos planteados.
- El manual de desempeño por competencias servirá para no incurrir en errores al evaluar a los empleados y prevenir la declaración de juicios erróneos y ser lo más objetivos posible.
- El manual ayudará a que con el adecuado recurso humano y la evaluación del mismo se cumplan los objetivos estratégicos de la organización, este debe servir para la adecuada planeación del recurso humano, programas de capacitación y desarrollo del personal de la empresa.
- El manual contribuirá al mejoramiento del desempeño identificando las fortalezas y debilidades del personal y esto ayudará a que se desarrollen las primeras y se superen las segundas.

4.3 Recomendaciones

- Es muy importante la implementación del presente Manual de Evaluación por Competencias ya que representa una herramienta que permitirá a la empresa alcanzar sus objetivos propuestos.

- Se recomienda responsabilizar al área de Recursos Humanos la aplicación inmediata del Manual de Evaluación de Desempeño por competencias preparado y que se ajusta a las necesidades de la empresa.
- Es recomendable realizar una investigación de campo que permita recopilar información de las necesidades y requerimientos de los empleados para de esta manera desarrollar propuestas innovadoras que estén acorde a los perfiles y puestos departamentales.
- El desarrollo de esta propuesta permitirá evaluar, analizar los mecanismos y modelos que determinen las competencias a través de herramientas prácticas y de control que evidencien los eventuales errores, eficiencia y eficacia de los procesos internos.
- Es recomendable hacer un estudio de las necesidades de capacitación del personal de la empresa Stock Homero Cisneros Cía. Ltda.
- Para la aplicación del Manual de Evaluación del Desempeño por Competencias es recomendable que se forme un grupo de evaluadores. Con ello se unificará el procedimiento de evaluación y se eliminará la subjetividad propia de la medición del desempeño.
- La Directiva de la empresa es responsable de aprobar y poner en vigencia este nuevo mecanismo de evaluación del desempeño, así como también incentivar a su personal a que lo acepte de manera proactiva.

CAPÍTULO V

MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA EMPRESA STOCK HOMERO CISNEROS CÍA. LTDA.

5.1 ¿Qué es la Evaluación del Desempeño?

La evaluación del desempeño es la valoración sistemática de los resultados, objetivos y metas de los empleados/as, para con ellos determinar el perfil de la organización en cuanto a las fortalezas y debilidades, la reubicación del personal, la asignación de nuevas funciones, los planes de capacitación y de desarrollo del personal, los incentivos y recompensas, los ascensos y promociones dentro de la empresa.

5.1.1 Principios de la evaluación del desempeño

Los principios en que se fundamenta la evaluación del desempeño son:

- a. Objetividad:** la evaluación del desempeño es objetiva cuando sus resultados son independientes de la actitud o apreciación personal del evaluador.
- b. Imparcialidad:** es un pre requisito básico para que la evaluación del desempeño sea consistente y eficaz. Es el alejamiento emocional del evaluador con respecto al objeto de evaluación.
- c. Periodicidad:** se evalúa por período de tiempo establecido de acuerdo a las políticas de la empresa.
- d. Credibilidad:** expresa el grado en que los resultados reflejan la situación real del evaluado y actitud diaria dentro de sus funciones. Se refiere al valor “verdad” de los resultados.
- e. Información del desempeño:** el/la evaluado debe conocer los resultados de su desempeño a través de una adecuada retroalimentación.

g. Apelación: el/la evaluado puede apelar los resultados de la evaluación cuando los considere injustos o inconsistentes.

f. Acciones de personal: como resultado de la evaluación del desempeño se derivan acciones, tales como: ratificación, reconocimiento, inclusión en registro de elegibles para promociones, aumentos de sueldos, despidos.

5.2 Presentación

La evaluación de desempeño es una necesidad de la organización. Es un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, aumentar su desarrollo personal y profesional. No es un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del empleado, pretende ir más allá, ubicar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si los resultados dicen que debemos modificar el desempeño, el evaluado sabrá por qué y cómo debe hacerlo.

Los hechos deben ser presentados con habilidad para conseguir que el evaluado al terminar la entrevista, asuma la determinación de superarse y ajustar su desempeño al nivel exigido por su cargo, y que esté consciente de los aspectos positivos y negativos de su desempeño.

El presente manual viene a llenar un vacío existente dentro de la gestión de Recursos Humanos. Este documento es una guía que unifica los criterios que serán empleados en la evaluación del desempeño.

Como herramienta es un documento de constante consulta y orientación para todos /as los/as empleados/as, de la empresa Stock Homero Cisneros Cía Ltda., así como de las personas que lideran el proceso de cambio organizacional.

Este manual es un documento susceptible de una revisión periódica y que su contenido deberá actualizarse de acuerdo a las experiencias adquiridas en el transcurso del tiempo.

Nuestro deseo es que quienes lo utilicen lo apliquen con la objetividad y la imparcialidad del caso.

5.3 Propósito de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño ofrece información que puede servir para la toma de decisiones sobre el reconocimiento, la capacitación, la promoción, la remuneración y/o la terminación de las relaciones laborales.

Si la evaluación no va acompañada de algún tipo de estímulo, se corre el peligro que se convierta en un simple diagnóstico y/o en mero mecanismo de control.

Una buena evaluación produce motivación, los empleados se interesan por obtener información para mejorar el desempeño; esto contribuye a la autorrealización y la satisfacción del personal.

La evaluación del desempeño tiene tres grandes propósitos: diagnóstico, motivacional y prospectivo.

La función de diagnóstico se refiere a la descripción lo más objetiva posible del trabajo realizado en cuanto a la calidad, cantidad y eficacia para el logro de resultados. A su vez sirve para descubrir potencialidades.

La función motivacional se presenta por la expectativa que genera el conocer los resultados de la evaluación del trabajo realizado, sirve para afianzar las fortalezas, ganar autoestima y reconocimiento social.

La función prospectiva, la información obtenida en la medición del desempeño sirve como base para diseñar planes de mejora y desarrollo

profesional, realizar ajustes administrativos e incluso hacer modificaciones en el proceso evaluativo.

5.3.1 Objetivo general

Proporcionar una guía para la implementación de la evaluación del desempeño laboral en la empresa Stock Homero Cisneros Cía. Ltda.

5.3.2 Objetivos específicos

- Facilitar la medición del desempeño, mediante la aplicación de los procedimientos administrativos elaborados para el efecto, con miras a potenciar el talento humano.
- Determinar el potencial de desarrollo de los/as empleados/as guiando esfuerzos en conjunto que permitan una mejora continua de los procesos.
- Mejorar las relaciones interpersonales entre jefes/as y colaboradores/as como medio para el logro de los objetivos y las metas.
- Fundamentar las principales acciones y movimientos de los empleados/as, en función del rendimiento y mérito personal.
- Identificar las necesidades de entrenamiento y capacitación del personal.

5.3.3 Metodología

El diseño de esta propuesta, es al fruto de la investigación bibliográfica y de la observación realizada a dos empresas del sector.

La información obtenida para este estudio ha sido recabada a través de los datos iniciales obtenidos en la fase experimental de la aplicación del documento.





El análisis se ha concentrado en individualizar las realidades de cada una de las áreas de la empresa. Como parte fundamental de la metodología utilizada, se realizaron entrevistas interactivas con los diferentes miembros de la empresa,

se efectuaron reuniones, visitas y entrevistas a los jefes departamentales, las cuales arrojaron insumos para abastecer nuestro análisis.

Se han tomado en consideración algunos elementos adicionales tales como normas, reglamentos internos e información secundaria.

5.3.4 Aplicación de la evaluación

1. ¿A quién evaluar? A todo el personal de la Stock Homero Cisneros Cía Ltda.
2. ¿Quién debe evaluar al personal? Los mandos de dirección, técnicos y personal de tipo administrativo, vendedores y operarios.
3. ¿Cuándo debe evaluarse al personal? Cada semestre o una vez al año.
4. ¿Cómo evaluar al personal? Hay una etapa de preparación en la cual se recolecta la información pertinente de forma objetiva y, posteriormente se realiza una entrevista en la cual se evalúa al personal y se desarrolla al mismo en la resolución de problemas.

¿A quiénes vamos a evaluar?		A todo el personal de empresa.
¿Quién debe evaluar?		El líder y/o el dueño del proceso.
¿Cuándo evaluar?		Cada semestre y/o cada año.
¿Cómo evaluar?		Mediante la entrevista de evaluación.

5.3.5 Estándares de desempeño

Una forma de crear disposición para el cambio es comparar los niveles actuales de desempeño con los estándares más altos que la empresa pueda fijar en función de su estructura e infraestructura

Identificar a las personas que tienen niveles de desempeño extraordinarios ayuda a establecer un estándar hacia el que los demás pueden aspirar. A esto se

le conoce como estándar de comparación, e incluye encontrar mejores prácticas, estudiarlas en detalle y luego planear para exceder ese desempeño. Identificar la mejor práctica no significa copiarla; significa aprender de ella y superarla.

5.4 Métodos de evaluación del desempeño

1. Evaluación por objetivos.
2. Evaluación por escalas.
3. Evaluación por medio de acontecimientos significativos.
4. Evaluación abierta.
5. Evaluación del desempeño basada en gestión por competencias.
6. Retroalimentación de 360 grados.

A continuación detallamos los posibles métodos de evaluación del desempeño:

5.4.1 La evaluación por objetivos

La aplicación de este método consiste en la comparación los resultados logrados por la persona con los resultados que se esperaban de él, analizando posteriormente las causas que han podido intervenir en esa diferencia.

Es el método más flexible de todos, ya que facilita variar los criterios a lo largo del proceso. Además no compara con otros evaluados.

Para aplicar este método, el empleado debe conocer previamente los objetivos o resultados que debe conseguir. En la mayoría de los casos, el empleado participa en la formulación de los objetivos departamentales y/o personales, lo cual genera compromiso. Esta actividad se la realiza a comienzos de cada año, y se lo registra en la carpeta individual de cada colaborador.

Ventajas:

- Altos niveles de objetividad.
- La evaluación se centra en los logros y no en el análisis de la persona.

- Es personalizada, considera funciones por puesto.
- El evaluador pasa a ser un entrenador - facilitador.
- Potencia la iniciativa en la persona evaluada, ya que se da cuenta de sus progresos y sus deficiencias.
- Fomenta la planificación de los recursos.
- Facilita la comunicación entre responsable y colaborador/a.

Inconvenientes:

- Existe dificultad en la definición de los objetivos de cada persona.
- Requiere una formación específica en el evaluador.
- Para la definición de objetivos se necesita entrenar al personal.

Algunas consideraciones que podrían suavizar los problemas:

- Hacer participar a los evaluados en la definición de los objetivos.
- Recoger las opiniones de los evaluados sobre cómo conseguir los objetivos.
- Considerar las inquietudes y posibilidades de futuro de los evaluados.

5.4.2 La evaluación por escalas

En este tipo de evaluación, se establecen unos niveles de rendimiento para cada uno de los criterios que se pretenden evaluar. El evaluador debe marcar para cada criterio el punto de la escala que especifique el desempeño del/la evaluado/a. Lo normal es que a todos los criterios se les aplique una misma escala.

Las escalas consisten en una serie de grados o niveles: ABC, 123, bajo, regular, normal, bueno, excelente.

5.4.3 La evaluación de 360 grados

En este método, todas las personas que se relacionan con el empleado evaluado, como directivos, supervisores, colegas, compañeros, miembros del equipo, así como los clientes internos y externos, le evalúan y le asignan una calificación.

La evaluación de retroalimentación de 360 grados se centra en las habilidades necesarias para el desempeño del puesto de trabajo. Este tipo de evaluación proporciona una medida más objetiva del desempeño de una persona. Las calificaciones obtenidas se promedian. Todos los evaluadores utilizan el mismo instrumento de evaluación.

Entre las desventajas, podemos citar que: la evaluación no es cara a cara y no permite la retroalimentación directa de cada uno de los evaluadores. Es un proceso frío, en que cada evaluador emite su criterio. El evaluado desconoce la opinión de sus evaluadores.

5.4.4 Evaluación por medio de acontecimientos significativos

El/la evaluador/a deja constancia en un documento de todos los acontecimientos que a él le han parecido significativos u otros establecidos al principio del período, como acontecimientos predeterminados a observar.

El/la evaluador/a da su opinión sobre la persona, basándose en los diferentes acontecimientos anotados, como índice de su actuación global.

5.4.5 La evaluación abierta

El/la evaluador/a emite por escrito, de forma espontánea, su valoración sobre el desempeño de la persona evaluada.

El/la evaluador/a elige el enfoque, los factores y la forma de exponer la valoración. No se requiere una formación específica de los evaluadores y el coste del proceso es reducido. La evaluación abierta se hace de dos maneras:

A. Por clasificación

Se establece por parte del/la evaluador/a una clasificación entre los/as empleados/as que tiene que evaluar. En el primer lugar estaría el empleado/a más eficaz y en el último lugar el que menos rinda. Se comparan los/as empleados/as en función de la sensación que se tiene del desempeño de cada uno de ellos.

Ventajas:

- Tiempo reducido.
- Poca formación de los/as evaluadores/as.
- Bajo costo.

Inconvenientes:

- Es un método muy subjetivo.
- Genera desconfianza y escepticismo.

B. Por distribución determinada

Se parte de la premisa de que en la organización existen tres tipos de empleados/as según su desempeño sea bajo, medio y alto. Se considera que la mayoría tiene un rendimiento normal.

Ventajas:

- Tiempo reducido.
- Poca formación de los evaluadores.

Inconvenientes:

La distribución se hace sin tener en cuenta las diferencias individuales dentro del equipo de trabajo.

5.4.6 Evaluación del desempeño basada en Gestión por Competencias

En la gestión de los recursos humanos es necesario tomar decisiones sobre la promoción, desarrollo y reubicación de los/as empleados/as, reconocimiento y despidos.

Generalmente esta práctica se divide en dos partes:

- Una que permite realizar una evaluación del desempeño (pasado).
- Otra que permite determinar el potencial de las personas dentro de la organización (futura).

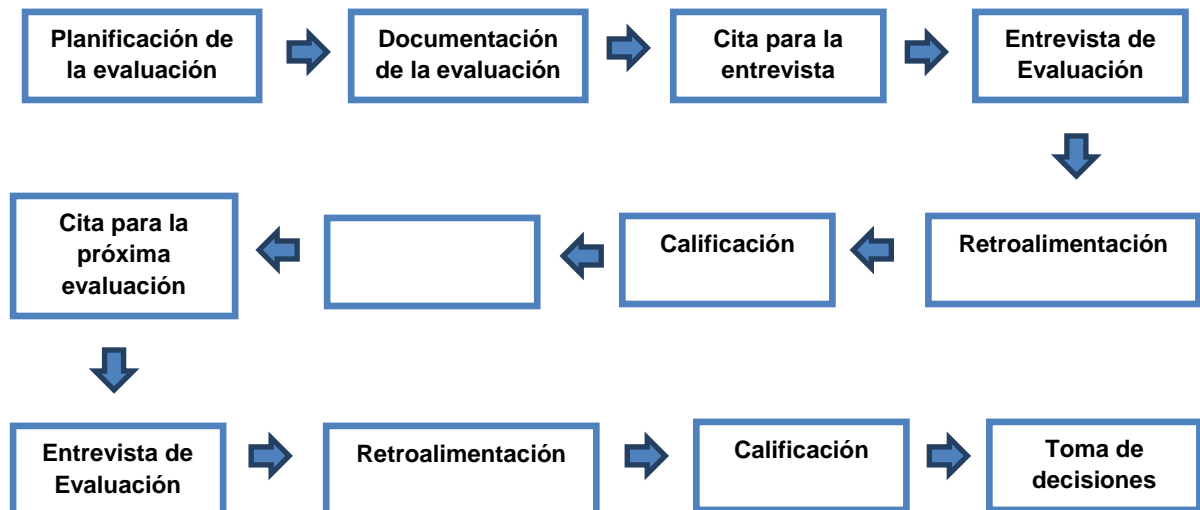
Los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas.

Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable.

Un método efectivo para una primera aproximación al desempeño de los/as empleados/as es el análisis de adecuación al puesto. Se mantienen las mismas especificaciones técnicas de los perfiles definidos por competencias y registradas en el Manual de Organización y Funciones, y se identifica el nivel de ajuste de la persona a la ocupación de manera objetiva, utilizando las competencias necesarias para cada puesto definiendo los puntos fuertes y débiles de cada persona.

5.4.7 Diagrama del proceso de la evaluación

Figura 2



Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

5.5 Fases de Evaluación

El proceso de evaluación del desempeño está dividido en dos fases: evaluación inicial y evaluación anual; cada una de estas cubre un período de seis meses. Con fundamento en dichas evaluaciones se obtendrá el perfil del colaborador. La evaluación anual, es el resumen cuantitativo y cualitativo de los resultados obtenidos en las dos evaluaciones.

5.5.1 Evaluación inicial: la evaluación inicial del desempeño permitirá al/la servidor/a y a su jefe/a inmediato/a conocer en qué medida el colaborador ha logrado cumplir los objetivos y metas planeadas. Además, sirve para que el jefe/a inmediato/a haga las propuestas de capacitación u otras opciones de mejoramiento requeridas por el/la servidor/a, en procura de una reorientación y mejoría de su desempeño durante el segundo semestre del año.

5.5.2 Evaluación anual: los resultados que aquí se determinen deben reflejar con fidelidad el desempeño alcanzado por el/a servidor/a durante el segundo

semestre del año, a partir de las ideas orientadoras propuestas, para este segundo período, en la entrevista de la evaluación Intermedia. Además, de esta evaluación deben derivarse, propuestas específicas y concretas de capacitación, revisión de sueldo, promoción o despido. La evaluación anual del desempeño, más que una evaluación propiamente dicha, es una oportunidad que tiene las partes para cruzar ideas, plantear sus requerimientos y mejorar las relaciones interpersonales.

5.6 Proceso de Implantación

Para la implantación de un sistema de evaluación del desempeño, existen cuatro fases:

5.6.1 Fase de diseño

Esta fase se realiza con los objetivos propios de cada área, pero de modo general se puede hacer referencia a tres tipos de objetivos:

Objetivos de progreso: dirigidos tanto hacia el desarrollo de la empresa y de los/as empleados/as. Estos objetivos identifican las necesidades de mejora y facilitar información al evaluado sobre lo que se espera de él, lo cual facilita el direccionamiento del colaborador hacia el cumplimiento de sus responsabilidades.

Objetivos de apoyo: dirigidos a los/a evaluados/a, si la evaluación se ha realizado correctamente, debe convertirse en un mecanismo de motivación, ya que, a través de la evaluación del desempeño se incrementa y mejora la comunicación entre el jefe/a y colaborador/a, se determinan responsabilidades de una forma más objetiva, sobre todo porque facilita y argumenta determinadas decisiones relacionadas con los/as evaluados/as (retribución, promoción, rotación, cambio, mejora, despido).

Objetivos de supervisión: la información que este sistema proporciona recibe un uso activo en la planificación y gestión de los recursos humanos de la empresa,

porque ayuda a mantener actualizada la base de datos de recursos humanos. Además, contribuye a validar el sistema de selección, al tiempo que facilita la función de organización o de distribución de actividades.

Es necesario delimitar si se va a evaluar a todo el personal o sólo a una parte y concretar quiénes van a ser los responsables de la evaluación, desde el punto de vista técnico y operativo.

5.6.2 Fase de implantación

En esta fase se define el plan de comunicación, en la que la empresa comunica a los trabajadores la decisión de implantar la evaluación del desempeño como herramienta de mejora de los resultados organizacionales. Es una fase de socialización de las estrategias organizacionales. La empresa indica el diseño del programa de implementación, formación de los/as evaluadores/as y su aplicación; se señalan los beneficios y los alcances de la estrategia. Se indican los procedimientos, cuestionarios, convocatorias, cronogramas de aplicación.

5.6.3 Fase de Aplicación

La clave de esta fase es la entrevista de evaluación. En la entrevista de Evaluación se deben considerar los aspectos siguientes:

- La evaluación propiamente dicha. En ella el evaluador mide las variables específicas de cada puesto de trabajo, cualifica y cuantifica los valores asignados.
- Como consecuencia de la medición surge la necesidad de discutir los resultados con el evaluado. Aquí se produce la retroalimentación, nacen los planes de mejora, surge la necesidad de hacer planes de entrenamiento y/o de capacitación. Se plantea la necesidad de que el evaluado resuelva los inconvenientes y/o los problemas detectados en la evaluación. Se formulan nuevos objetivos a cumplir el segundo semestre.

- El evaluador en cambio, con los resultados obtenidos debe: planear el desarrollo del personal, los incentivos, las promociones, la revisión de salarios.

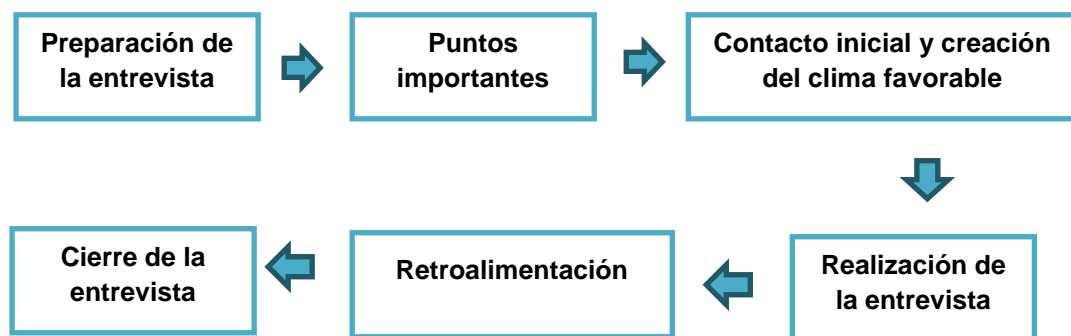
5.6.4 Fase de desarrollo

El área de recursos humanos debe hacer seguimiento y control periódico de los avances de cada uno de los colaboradores. No se puede dejar seis meses para detectar novedades. Esta fase tiene como objetivo el mantenimiento y la actualización del proceso de evaluación. Se hacen ajustes y/o correcciones y se alinean los objetivos definidos y requeridos por la organización.

Gracias a esta fase se pueden introducir las mejoras recogidas a través de las aportaciones de los involucrados en el proceso, lo que permite mantener la credibilidad y utilidad del sistema no sólo para la organización, sino también para evaluadores/as y evaluados/as.

5.7 Esquema de la entrevista de evaluación

Figura 3



Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

5.8 Distorsiones en la evaluación del desempeño

Las distorsiones en la evaluación del desempeño son los mayores errores de apreciación que se cometen cuando el evaluador mide, evalúa y examina de forma inconsciente y poco objetiva. Esta forma equívoca de evaluar genera problemas, como: el mantener colaboradores ineficientes y/o despedir a personal valioso.

5.8.1 Principales distorsiones al efectuar las evaluaciones

a) Efecto halo

Es la tendencia a generalizar la evaluación de una persona, brindándole factores positivos en todos los aspectos evaluados en el desempeño de un/a colaborador/a.

Este efecto se denota cuando las evaluaciones en varios factores a lo largo de la evaluación sufren una tendencia alta.

b) Tendencia central

Es aquella que tiende a realizar la evaluación de una persona en el punto medio de una escala específica en la cual se le está calificando. La tendencia central suele ocurrir cuando el evaluador no desea “comprometerse” o posee algún tipo de “temor” por emitir tal apreciación.

c) Polarización positiva o negativa

Es la tendencia a concentrar las evaluaciones de los empleados/as hacia la parte más alta o baja de la escala. Esto señala que el/a evaluador/a es en extremo condescendiente o muy rígido con el que está siendo evaluado/a. En cada caso, este tipo de práctica trae desmotivación y disminución de la productividad en las labores diarias. Uno de los indicadores más claros de este tipo de práctica es que los evaluadores/a “suaves” sufren de ausencia de respeto y confianza; y en cuanto a los/as “estrictos/as”, los/as evaluados/a no gustan de ellos/a. Con estas tendencias las evaluaciones no son equitativas.

d) Contraste

Consiste en evaluar a un individuo relacionándolo/a directamente con otro/a individuo o grupo determinado, obviando los requisitos meramente reflejados para el puesto.

e) Primera impresión

Este tipo de valoraciones suelen ser las más comunes ejecutadas por el evaluador/a y consiste en emitir un juicio “a priori” de una persona, emitiendo un dictamen favorable o desfavorable. Posteriormente, distorsionar la información que resulta de las evaluaciones ejecutadas compaginando la primera percepción con estas últimas.

f) Semejanza

Esta práctica señala que el/a calificador/a emite juicios más favorables de aquellas personas a quienes distingue como más cercanas a su conducta o historial.

5.8.2 Técnicas para minimizar distorsiones

Ajuste estadístico

Permite la comprobación o corrección en los/a calificadores/a si mantienen en la media las valoraciones o si se alejan de ésta y a qué nivel.

Se calcula en esta fase un error con respecto a la valoración global o una característica única del evaluado/a, comparándola con las evaluaciones de todos/as los/as calificadores/as. Esto hace que el/la evaluado/a sea calificado/a por distintas personas.

Sesiones de formación

Los/as calificador/as emiten un juicio sobre una base o un puntaje no mayor a 9 puntos. El paso próximo, establece charlas de grupo señalando las razones de las evaluaciones emitidas por cada calificador/a.

Con este método se puede observar el cometimiento de errores, participar activamente en descubrir cómo se cometen estos errores, recibir el conocimiento de tales resultados con respecto a su propia conducta y practicar tareas con el puesto.

Las ventajas de las sesiones es que existe evidencia de lo ejecutado y esto hace que disminuyan sustancialmente los errores que sobresalen al emitir un juicio, además se incrementa la confianza en el resultado de las calificaciones. El costo y el tiempo son los factores fundamentales que se presentan al realizar esta técnica.

Las discusiones de grupo

Cada error es definido por el/la director/a de la reunión.

Se presenta un ejemplo de cada error en una situación de:

- Evaluación del rendimiento.
- Entrevista de selección.
- Fuera del trabajo.

Se les pide a los/a participantes generar soluciones a los problemas de las distorsiones.

Como ventajas de este método podemos mencionar que éste es más informal que las sesiones. Los participantes están más relajados. Y que además el costo y el tiempo de preparar el material es mucho menor.

Como inconvenientes de este método nos encontramos con que los participantes no tienen oportunidad de experimentar sus propios errores o de practicar soluciones a los errores.

5.9 Procedimiento de evaluación

A. Factores a evaluar: los factores sometidos a evaluación representan el desempeño laboral y las responsabilidades específicas que le competen al trabajador.

B. Procedimiento:

- Leer cuidadosamente el procedimiento de evaluación para estar seguro que entendemos los objetivos y políticas y especialmente los criterios utilizados para evaluar al personal.
- Revisar la hoja de vida, el registro de incidentes críticos, la evaluación anterior, el procedimiento vigente.
- El evaluador recorre la lista y califica cada uno de los factores.
- Se efectúa la entrevista, el evaluador le hace conocer los resultados de la evaluación y busca conjuntamente con el evaluado las condiciones que le conduzcan al desarrollo del empleado.
- Definir las acciones que se desprendan de la evaluación.
- Implementar las estrategias de mejora y/o cambio.

5.10 Clasificación de categorías por niveles: distribución de grupos

La distribución que tomaremos como válida para el análisis de los diferentes grupos de trabajo empleados (as) será la siguiente:

- 1. Nivel dirección:** en este grupo se encasillan todos aquellos empleados/a que se encuentran desempeñando funciones generales y tareas de tipo administrativas en las cuales podemos contemplar la Planificación, Dirección, Organización, Control y otros relacionados con el cumplimiento de metas, objetivos y planes trazados por la empresa.
- 2. Nivel técnico:** este nivel reúne a todos/as aquellos/as empleados/as que desarrollan funciones y tareas de índole administrativo o de grado técnico.

Se espera de estos/as empleados/as que hayan cursado estudios de tipo técnico o de niveles superiores o universitarios.

3. **Nivel administrativo:** este nivel es ocupado por aquellos/as empleados/as tareas relacionadas con el apoyo generado a los puestos, tanto de Dirección o Técnico. Se sugiere que para los que se encontrarán inmersos en este grupo deberán contar estudios de bachillerato o educación media finalizados para efectuar el apoyo necesario a las áreas relacionadas de gestión.

4. **Nivel operativo:** se otorga este nivel a todos/as aquellos/as empleados/as que trabajen desarrollando funciones de apoyo y que están dirigidos al servicio de los/as contribuyentes. En este nivel se puede observar el respaldo en servicios de tipo general.

Factores determinantes en el desempeño de las labores por nivel

Cuadro 2

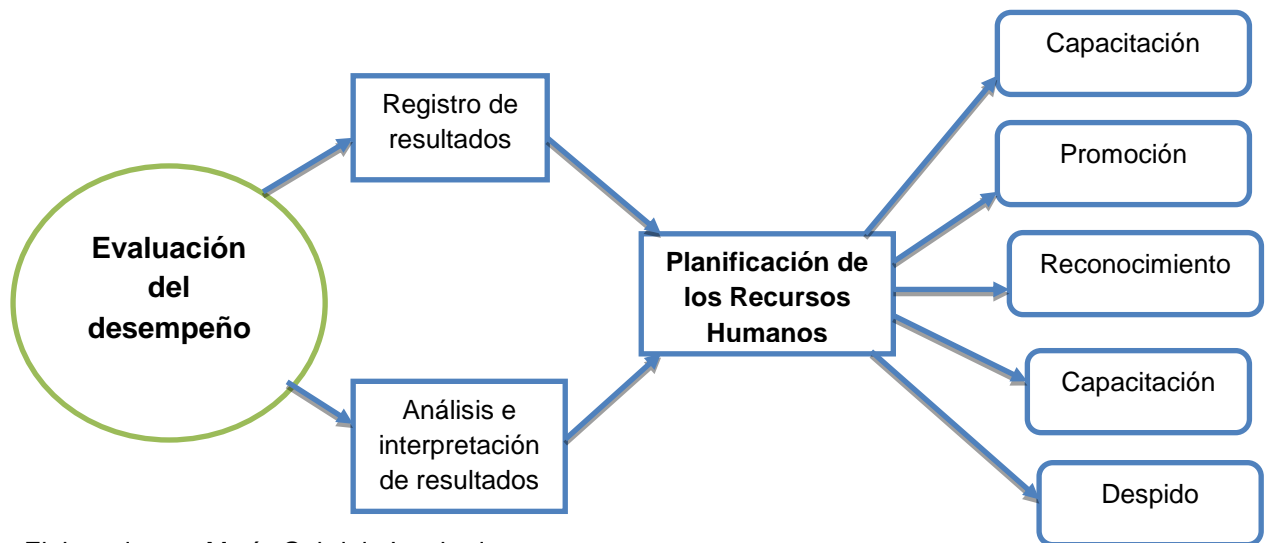
Nivel directivo	Nivel técnico	Nivel administrativo	Nivel operativo
Funciones	Funciones	Funciones	Actividades y tareas
Planeación	Ejecutores de la planificación empresarial	Responsabilidad	Iniciativa
Organización	Interrelación entre áreas funcionales	Proactividad	Colaboración
Dirección	Ejecución de tareas	Discernimiento	Relaciones interpersonales
Control / Indicadores	Comunicación efectiva	Criterios de acción	Trabajo en equipo
Responsabilidades legales		Responsabilidades administrativas	Responsabilidad de los procesos
Toma de decisiones	Toma decisiones técnicas	Aplicación de políticas	Consulta para decidir

Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

5.11 Resultados de la Evaluación

La evaluación del desempeño sirve para la planificación de los recursos y la toma de decisiones. Los resultados y consecuencias de la evaluación del desempeño no son arbitrarios, son consensuados entre las partes. Se orientan hacia la acción, proyectando el desempeño hacia la eficacia personal y empresarial.

Gráfico 19 Resultados de la evaluación del desempeño



Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

5.11.1 Registro del expediente individual

El Área de Recursos Humanos registra las evaluaciones periódicas en los expedientes de cada colaborador/a. El registro debe ser individual.

En la unidad administrativa donde se ubica el/la servidor/a (Departamento, División, Sección) deberá haber un expediente de la evaluación del desempeño, bajo la custodia y responsabilidad del/la respectivo/a jefe/a inmediato/a. Este expediente contendrá todos los documentos pertinentes al desempeño del/la colaborador/a (copia de la evaluación inicial, notificaciones relacionadas con el desempeño, cartas de reconocimiento por el trabajo eficiente, llamadas de atención en procura de un mejor desempeño). Ningún acto o documento relacionado con el desempeño tendrá eficacia legal si el servidor/a no ha sido

notificado/a oportunamente, por lo cual es necesario que el/la jefe/a inmediato/a registre adecuadamente dicha notificación.

5.11.2 Análisis de los resultados

Una vez obtenidos los resultados es necesario analizarlos, para determinar los más importantes y significativos, para determinar acciones concluyentes. El análisis es el proceso mediante el cual vamos en la búsqueda de una explicación para a los fenómenos observados. Su objetivo es resumir y analizar las características observadas. Es posible que dentro de los hallazgos encontremos tendencias y/o características comunes, lo cual nos da indicios de la presencia de un problema que debe ser resuelto con la inmediatez que amerita el caso.

En la interpretación de los resultados tratamos de encontrar un significado más profundo a los resultados obtenidos. Definimos los parámetros decisionales para formular los lineamientos de actuación a seguir.

5.11.3 Proactividad

La proactividad es la actitud en la que la persona asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las presiones.

La persona que toma las decisiones:

- Asume la responsabilidad de que las cosas sucedan.
- Busca respuestas a problemas de difícil solución en vez de esperar a que suceda algo.
- No se limita a efectuar las actividades que se le solicitan sino que crea nuevas oportunidades por medio de la búsqueda de información.
- Adapta su manera de hacer a las condiciones presentes.
- Tiene capacidad para valorar los hechos y desechar las suposiciones.

Desarrollar una conducta proactiva ayuda a afrontar problemas, prever consecuencias y orientarse a la innovación, de manera que cada persona pueda mejorar su competencia personal y profesional.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, Martha. (2008), Desempeño por Competencias "Evaluación de 360°". Ediciones Granica. 2ª edición. Buenos Aires

Cassanova, M. (2009). Manual de evaluación educativa: La Múrala. Madrid

Chiavenato, Idalberto. (2011). Administración de Recursos Humanos, 9ª edición. Editorial McGraw-Hill., México D.F.

Dal Poz Mario R. – Gupta Neeru – Quain Estelle – Soucat Agnes Lb. (2009) evaluación de los Recursos humanos para la salud. World Health Organization. Francia. Pág.10

Evaluación de 360°. (2009). Una aplicación a la educación emocional. *Revista de Investigación Educativa (RIE)* 24, 1, 187-203.

Galíndez Ruiz Carlos julio (2006). Manual para la creación de empresas. ECOE ediciones. 2ª edición. Bogotá. Pág.115

Grados, Jaime, (2009), Capacitación y Desarrollo del personal. Editorial Trillas. Colombia

Levy-Leboyer, Claude, (2009), *Gestión de competencias*, Eyrolles. Barcelona.

Morales, Pedro. (2010). Ser profesor: una mirada al alumno. Segunda Edición. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Moreno, Jaime. (2001). Selección de personal: Enfoque clásico y de competencias. En prensa.

Organización Internacional del Trabajo, OIT (2012). Formación profesional: glosario de términos escogidos. Ginebra.

Pereda, S. Y Berrocal, F. (2011) Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias. España. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., España.

Preciado, Alma (2006). Modelo de evaluación por competencias laborales. México. Cruzos S.A.

Robbins P. Stephen – Timothy A. Judge. (2009). Comportamiento organizacional. Pearson educación. 13ª edición. México.

Rodríguez Serrano Juan Carlos. (2004). El método de gestión de recursos humanos. Editorial UOC. Barcelona.

Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional, SETEC (2011). Manual de levantamiento de perfiles profesionales. Ecuador: Quito.

Netgrafía

- González, Edinio (2012), Análisis ocupacional, tomado de <http://www.monografias.com/trabajos93/analisis-ocupacional/analisis-ocupacional.shtml#analisisoa>.
- Parra, Claudia (2009). Evaluación por competencias, tomado de <http://www.slideshare.net/maclame26/sistema-de-evaluacion-por-competencias-afdm-2009>
- Quezada Martínez, Humberto, (2010), Competencias laborales. Perú, Q+M Consultores Asociados tomado de www.qmasociados.netfirms.com
- Manene, Luis (2010). Evaluación del desempeño en las organizaciones, tomado de <http://www.luismiguelmanene.com/2010/11/16/evaluacion-del-desempeno-en-las-organizaciones/>
- Torres Rites, Camilo (2008), Gestión por competencias del recurso humano como herramienta efectiva para enfrentar los nuevos retos de los TLC

tomado de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2104/1/T-ESPE-017790.pdf>

- Zúñiga Vargas, Fernando, (2011). La formación por competencias: Instrumento para incrementar la empleabilidad, tomado de <http://www.areasrh.com/formacion/formacionporcompetencias.htm>
- Consultores Ernst & Young (2008). Gestión por competencias. <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- Hurtado, Jorge (s.f.). Las 7 etapas del proceso de evaluación de desempeño 360 grados. <http://humansmart.com.mx/1024367-Las-7-etapas-del-proceso-de-evaluacion-de-360-grados-.html>
- Polo, D. (2012). Entrenamiento a evaluadores. <http://psicologadeldesempeo.blogspot.com/p/capitulo-7-entrenamiento-evaluadores.html>

ANEXOS

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR OBJETIVOS

EMPRESA STOCK HOMERO CISNEROS CÍA. LTDA.		
Objetivo General		
Calificar con exactitud el rendimiento de los colaboradores de la empresa Stock Homero Cisneros Cía. Ltda., como base para tomar decisiones de asignación de recompensas, ascensos, promociones, reconocimiento y capacitación del personal.		
Objetivos específicos		
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer mecanismos técnico – administrativos de valoración que permita una evaluación justa, equitativa y equilibrada. • Establecer indicadores de logro del desempeño que permitan medir el nivel de aporte de las competencias y desempeño del personal en la consecución de los objetivos institucionales. • Fomentar el sentido de pertenencia con los objetivos institucionales en procura de una cultura de calidad en la prestación de servicios. 		
ÁREA DE VENTAS		
ACTIVIDADES:	Valoración	
	Principales	Secundarias
Número de clientes o cuentas atendidos.		X
Número de clientes activos.		X
Número de clientes nuevos.		X
Volumen total de ventas.	X	
Logro de objetivos, resultados del periodo vs, objetivos del periodo anterior.	X	
Crecimiento de Ventas del periodo / ventas del periodo anterior.	X	
ELABORADO POR:	APROBADO POR:	FECHA ELAB.
		FECHA REV.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 180 GRADOS

EMPRESA STOCK HOMERO CISNEROS CÍA. LTDA.		
Objetivo General		
Calificar con exactitud el rendimiento de los colaboradores de la empresa Stock Homero Cisneros Cía. Ltda., como base para tomar decisiones de asignación de recompensas, ascensos, promociones, reconocimiento y capacitación del personal.		
Objetivos específicos		
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer mecanismos técnico – administrativos de valoración que permita una evaluación justa, equitativa y equilibrada. • Establecer indicadores de logro del desempeño que permitan medir el nivel de aporte de las competencias y desempeño del personal en la consecución de los objetivos institucionales. • Fomentar el sentido de pertenencia con los objetivos institucionales en procura de una cultura de calidad en la prestación de servicios. 		
AREA DE VENTAS		
ACTIVIDADES:	Valoración	
	Principales	Secundarias
Determinación de las cuotas de venta, de los miembros del equipo.	X	
Supervisión y control de los vendedores.	X	
Elaboración de informes de la actividad del equipo.	X	
Supervisión de tareas administrativas: Partes, contratos, cobros, citas, los objetivos de ventas propios.	X	
Motivación individualizada de los integrantes del equipo.		X
Tratamiento de reclamaciones con respecto a ventas – clientes.		X
Visitas a clientes importantes.		X
ELABORADO POR:	APROBADO POR:	FECHA ELAB.
		FECHA REV.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

EMPRESA STOCK HOMERO CISNEROS CÍA. LTDA.		
Objetivo General		
<p>Calificar con exactitud el rendimiento de los colaboradores de la empresa Stock Homero Cisneros Cía. Ltda., como base para tomar decisiones de asignación de recompensas, ascensos, promociones, reconocimiento y capacitación del personal.</p>		
Objetivos específicos		
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer mecanismos técnico – administrativos de valoración que permita una evaluación justa, equitativa y equilibrada. • Establecer indicadores de logro del desempeño que permitan medir el nivel de aporte de las competencias y desempeño del personal en la consecución de los objetivos institucionales. • Fomentar el sentido de pertenencia con los objetivos institucionales en procura de una cultura de calidad en la prestación de servicios. 		
AREA DE VENTAS		
ACTIVIDADES:	Valoración	
	Principales	Secundarias
Conocimiento de la actividad del cliente y sus necesidades.	X	
Comunicación efectiva los vendedores.	X	
Negociación de precio.		X
ELABORADO POR:	APROBADO POR:	FECHA ELAB. FECHA REV.

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. DATOS GENERALES

Nombre del empleado / a:

Cargo que ocupa:.....Sueldo:.....

Fecha de ingreso:.....

Departamento:..... Sección:.....

Nombres del evaluador:.....

Período evaluado: del.....al.....

2. EVALUACIÓN GENERAL

I. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS

Esta variable sirve para medir el rendimiento del colaborador. Se hace en función de los objetivos definidos al comienzo del año.

- A. No cumple con los objetivos planeados. Necesita constante supervisión.
- B. Eventualmente cumple con los objetivos del área de trabajo.
- C. Cumple parcialmente los objetivos del área de trabajo.
- D. Siempre cumple con los objetivos planeados.
- E. Sobrepassa los objetivos planificados.

II. CALIDAD DE TRABAJO

Se refiere al cuidado, nitidez y exactitud con que realiza su trabajo, utilizando adecuadamente los recursos y eliminando los desperdicios en términos materiales, tiempo y costos.

- A. Con mucha frecuencia comete errores. Requiere mucha supervisión.
- B. Casi siempre es necesario que rectifique su trabajo. Necesita supervisión.
- C. Eventualmente comete errores, que son fácilmente corregidos. Necesita poca supervisión.

- D. No comete errores. Trabaja con precisión y oportunidad. No necesita supervisión directa.
- E. Trabajo que excede a la normalidad, realizado con máximo grado de precisión, oportunidad y exactitud.

III. PRODUCTIVIDAD

Se evalúa el rendimiento de trabajo efectivo generado por el/la empleado/a durante un tiempo estipulado, de conformidad con las asignaciones que recibe, maximizando el uso de los recursos y eliminando pérdida de tiempo.

- A. La calidad de los trabajos es deficiente. Incumple las políticas internas.
- B. Con frecuencia no alcanza a cumplir con la calidad de trabajo asignado. Siempre está atrasado. En repetidas ocasiones se le proporciona adiestramiento.
- C. Cumple con el trabajo que le es asignado, algunas veces se atrasa. Eventualmente necesita adiestramiento en alguna etapa de un trabajo.
- D. Cumple con los trabajos asignados. Siempre está al día. Utiliza adecuadamente los recursos, conoce bien su trabajo y no necesita adiestramiento.
- E. Conoce a la perfección su trabajo, lo que le permite realizarlo en menor tiempo del asignado a la vez que maximiza los recursos. Realiza tareas adicionales a la encomendada.

IV. RESPONSABILIDAD

Es el grado de compromiso, dedicación, interés y preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones y ante la empresa misma.

- A. No cumple con las responsabilidades de su puesto de trabajo. Es iterativo.
- B. Generalmente, no cumple con las responsabilidades de su puesto de trabajo, muestra apatía y desinterés. Necesita que se le incentive.

- C. Cumple sus funciones, sin embargo a veces no logra concluirla oportunamente.
- D. Demuestra interés y cumple con las actividades de su puesto de trabajo.
- E. Cumple satisfactoriamente con las responsabilidades de su puesto y otras que le son encomendadas.

V. INICIATIVA Y CREATIVIDAD

Evalúa la capacidad del empleado para proporcionar cambios que mejoren los métodos de trabajo, enfrentar y resolver problemas, aportando soluciones a los mismos. Puede considerarse también, la forma en que actúa para afrontar situaciones no rutinarias.

- A. Nunca aporta ideas. Le agrada el trabajo rutinario. Es resistente al cambio.
- B. Ocasionalmente aporta nuevas ideas, demuestra algún interés por mejorar el trabajo, por lo general convive con la rutina.
- C. Regularmente aporta ideas que contribuyen a mejorar el trabajo. Tiene capacidad, pero es necesario que su jefe inmediato lo presione.
- D. Aporta ideas y sugerencias que contribuyen a mejorar el trabajo y solucionar problemas. No requiere de presiones para desarrollar su potencial.
- E. Permanentemente propone cambios, aporta ideas y sugerencia prácticas que permiten la solución de problemas e innovaciones a su trabajo y al de otras áreas.

VI. CUMPLIMIENTO DE NORMAS E INSTRUCCIONES

Es el cumplimiento de normas institucionales e instrucciones emanadas por los jefes. En general de todas la disposiciones reglamentarias y de la aplicación de las mismas, con especial apego a la puntualidad en el horario de trabajo.

- A. Es reacio a cumplir con las normas y reglamentos internos. Es poco puntual.

- B. Reincide en incumplir algunas normas y reglamentos, especialmente la puntualidad a los horarios de su jornada laboral.
- C. Cumple parcialmente las órdenes e instrucciones, en algunos casos presenta problema de disciplina y puntualidad en su jornada laboral.
- D. Cumple con las normas y reglamentos vigentes sin dificultad que, acata las órdenes e instrucciones que recibe.
- E. Trabajo que excede a la normalidad, realizado con máximo grado de precisión, oportunidad y exactitud.

VII. RELACIONES LABORALES

Es la forma de comportarse del empleado con respeto, consideración, buena disposición y prestando ayuda en las relaciones laborales con jefes, compañeros de trabajo y/o visitantes.

- A. Es irrespetuoso, mantiene malas relaciones con jefes y compañeros de trabajo. Es poco cooperativo.
- B. Presenta dificultades en las relaciones con los jefes, compañeros y/o visitantes, adopta actitudes negativas. Tiene poca disposición con sus jefes y presta muy poca ayuda a sus compañeros.
- C. Tiene buenas relaciones con sus jefes, compañeros y/o visitantes, algunas veces presenta dificultades que son fácilmente manejables.
- D. Mantiene muy buenas relaciones con jefes, compañeros y/o visitantes. Tiene muy buena disposición con los jefes y al solicitarle colaboración la presta con gusto.
- E. Desarrolla un trabajo en total armonía con sus jefes, compañeros y/o visitante. Mantiene total disposición con sus jefes y prestar colaboración a sus compañeros sin que les sea solicitado.

VIII. DISCRECIÓN

Actitud del empleado para actuar con moderación, sensatez y tacto en el manejo de la información relacionada con su puesto de trabajo y de la empresa en general.

- A. Indiscreto con la información relacionada con su trabajo y con información institucional que llega a su puesto.
- B. Es parcialmente discreto, no se le puede confiar información relevante.
- C. Mantiene la reserva necesaria en relación a la información de su trabajo y la empresa, eventualmente comete alguna indiscreción.
- D. Es reservado en el manejo de la información de su trabajo y de la empresa, no comete indiscreción.
- E. Totalmente reservado en el manejo de la información de su trabajo y de la empresa, por lo que siempre se considera digno de confianza.

Calificación

Variables	A	B	C	D	E
I. Cumplimiento de objetivos y metas					
II. Calidad de trabajo					
III. Productividad					
IV. Responsabilidad					
V. Iniciativa y creatividad					
VI. Cumplimiento de normas e instrucciones					
VII. Relaciones laborales					
VIII. Discreción					
Total					

Valoración

Valoración	Puntajes
Insatisfactorio	De 8 a 15 puntos
Aceptable	De 16 a 23 puntos
Bueno	De 24 a 31 puntos
Excelente	De 32 a 40 puntos

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Tiempo empleado en la evaluación:minutos.

Con base a la evaluación realizada el empleado se merece una calificación de:

Insatisfactorio () Aceptable () Bueno () Excelente ()

Comentarios:

.....
.....

.....
Firma del/la Evaluador/a

.....
Fecha

.....
Firma Jefe/a Inmediato/a Superior

.....
Fecha

COMUNICACIÓN DE LA CALIFICACIÓN

Hago constar que he leído la presente evaluación y calificación del desempeño y me doy por enterado/a del contenido de la misma.

Comentarios:.....

.....

.....
Firma del Evaluado/a

.....
Fecha

Acciones acordadas con el/la empleado/a para mejorar su desempeño en el próximo período a evaluar u otras observaciones:

.....

.....
Firma del Evaluado/a

.....
Fecha

REGISTRO DE INCIDENTES CRÍTICOS DE DESEMPEÑO

Nombre del/la

Empleado/a:.....Fecha:.....

Puesto que ocupa:.....

Nombre del/la Jefe/a Inmediato/a:

.....

Puesto que
ocupa:.....

Factores que se observan:

1. Cumplimiento de objetivos y metas.
2. Calidad del trabajo.
3. Productividad.
4. Responsabilidad.
5. Iniciativa y creatividad.
6. Cumplimiento de normas e instrucciones.
7. Relaciones laborales.
8. Discreción.

Fecha	Factor observado	Favorable o Desfavorable	Descripción del evento

Observaciones:.....

EVALUACIÓN INTEGRAL PARA EL PERSONAL DE JEFATURAS

Nombre del/la empleado/a:.....

Cargo:.....

Departamento:.....Sección:.....

Período evaluado:.....

Indicaciones:

- En cada factor escriba en la casilla correspondiente el puntaje que usted asigne al/la evaluado/a en la escala de 1 a 10.
- Recuerde a la hora de evaluar tener a la mano el registro individual de cada empleado/a, y el listado referencial conteniendo las descripciones específicas de cada factor para el puesto que se está evaluando.
- Al finalizar la evaluación sume todos los puntajes obtenidos e indique la nota final en la escala que se encuentra al reverso de este formulario.
- Para sustentar la objetividad del/la evaluador/a se sugiere en casos especiales, hacer la observaciones o recomendaciones específicas.

II. Factores a evaluar

Las variables que se evalúan son:

1. Responsabilidad. Esfuerzo y dedicación del empleado por su trabajo.
2. Iniciativa. Capacidad para actuar espontáneamente y anticiparse a los hechos antes que ocurran o se le soliciten.
3. Actitud respecto al trabajo. Identificación de los objetivos y políticas de la empresa, cumplimiento de normas, instrucciones y reglamentos.
4. Planificación y organización. Capacidad para determinar las acciones a desarrollar. Orden en su trabajo.
5. Conocimiento del trabajo. Dominio que el empleado tiene de las actividades de su puesto.
6. Obtención de resultados. Capacidad de lograr las metas establecidas en el tiempo previsto y calidad requerida.
7. Capacidad de análisis. Capacidad de comprender y resolver las situaciones y problemas de su trabajo.

8. Motivación del personal. Capacidad para dirigir el personal a su cargo y lograr su participación y colaboración en los objetivos del área.
9. Habilidad para la toma de decisiones. Seguridad, agilidad y certeza al tomar decisiones.
10. Actitud hacia el trabajo en equipo. Habilidad para descentralizar actividades y decisiones y fomentar el trabajo en equipo.
11. Calidad del servicio. Cumplir con los requisitos de atención, servicio y calidad exigidos por el cliente particular de cada área.
12. Creatividad. Habilidad para originar y desarrollar nuevos procedimientos para mejorar su trabajo.

II. Factores a evaluar

FACTORES	PUNTAJE Y CATEGORÍA									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	INSATISFACTORIO			MEDIANAMENTE SATISFACTORIO			SATISFACTORIO	ALTAMENTE SATISFACTORIO		EXCELENTE
1. Responsabilidad. Esfuerzo y dedicación del empleado por su trabajo.										
2. Iniciativa. Capacidad para actuar espontáneamente y anticiparse a los hechos antes que ocurran o se le soliciten.										
3. Actitud respecto al trabajo. Identificación de los objetivos y políticas de la empresa, cumplimiento de normas, instrucciones y reglamentos.										
4. Planificación y organización. Capacidad para determinar las acciones a desarrollar. Orden en su trabajo.										
5. Conocimiento del trabajo. Dominio que el empleado tiene de las actividades de su puesto.										
6. Obtención de resultados. Capacidad de lograr las metas establecidas en el tiempo previsto y calidad requerida.										
7. Capacidad de análisis. Capacidad de comprender y resolver las situaciones y problemas de su trabajo.										
8. Motivación del personal. Capacidad para dirigir el personal a su cargo y lograr su participación y colaboración en los objetivos del área.										

9. Habilidad para la toma de decisiones. Seguridad, agilidad y certeza al tomar decisiones										
10. Actitud hacia el trabajo en equipo. Habilidad para descentralizar actividades y decisiones y fomentar el trabajo en equipo.										
11. Calidad del servicio. Cumplir con los requisitos de atención, servicio y calidad exigidos por el cliente particular de cada área.										
12. Creatividad. Habilidad para originar y desarrollar nuevos procedimientos para mejorar su trabajo.										

Recomendaciones específicas para capacitación y desarrollo del/a empleado/a:

.....

ESCALA DE EVALUACIÓN	
Puntajes	Calificación
De 12 a 24	Deficiente
De 25 a 48	Regular
De 49 a 72	Bueno
De 73 a 84	Muy bueno
De 85 a 120	Excelente

Nota: no se olvide de efectuar previamente su evaluación y luego comentar el resultado de la misma con el/la empleado/a y pedirle su firma.

.....

Nombre y firma del jefe/a inmediato/a

Firma del/la jefe/a

.....

.....

Firma del/la empleado/a

Fecha

Solicitud de reclasificación, ascensos, ajustes y nivelaciones salariales

Departamento:.....Fecha y hora de recibo:.....

Reclasificación () Ajuste salarial () Promoción ()

Ascenso () Nivelación salarial ()

I. Datos generales del/la empleado/a

a. Nombre del/la empleado/a:.....Código:.....

b. Categoría actual:.....

c. Sueldo actual:.....

II. Cambios solicitados

Categoría solicitada:.....

Sueldo mínimo de la categoría solicitada:.....

Propuesta de aumento de sueldo: SI () NO ()

Justificación de la reclasificación, ascenso, ajuste o nivelación salarial:

.....
.....

Nombre del jefe/a que reporta:.....

.....

Firma jefe/a inmediato/a

.....

Firma jefe/a de la unidad

Espacio reservado para Recursos Humanos

Fecha de ingreso:.....Categoría y sueldo actual:.....

Fecha del último ascenso / revisión de sueldo:.....

Análisis:.....

Procede () No procede ()

Cantidad a aumentar:.....Nuevo sueldo:.....

Nueva categoría:..... A partir de:.....

Autorización del responsable:.....

SOLICITUD DE EMPLEO

(Debe llenarse a mano por el interesado)

Fotografía
reciente

Esta solicitud no implica compromiso de parte de la empresa con el interesado. Es un requisito indispensable que debe tener toda persona que aspire a prestar sus servicios a la Institución. Este documento pasa a ser propiedad de la organización.

Primer apellido:.....Segundo apellido:.....

Nombres:.....Estado civil:.....

Dirección:.....Teléfono:.....

Cédula de identidad:.....

Lugar y fecha de nacimiento:.....

Edad:.....años Género: masculino () femenino ()

Nacionalidad:..... Servicio Militar: Si () NO ()

Peso:.....libras Estatura:.....cm.

Nombre del cónyuge:.....

Ocupación y lugar de trabajo:.....

Nombre y dirección del padre:.....

Ocupación y lugar de trabajo:.....

Nombre y dirección de la madre:.....

Ocupación y lugar de trabajo:.....

Detalle de su empleo actual y los tres anteriores

Nombre de la empresa:.....

Fecha de ingreso:.....Fecha de egreso:.....

Clase de empleo:.....Sueldo:.....

Motivo de su retiro:.....

Nombre de la empresa:.....

Fecha de ingreso:.....Fecha de egreso:.....

Clase de empleo:.....Sueldo:.....

Motivo de su retiro:.....

Nombre de la empresa:.....
Fecha de ingreso:.....Fecha de egreso:.....
Clase de empleo:.....Sueldo:.....
Motivo de su retiro:.....

Estudios realizados

Bachillerato: SI () NO () Nombre del colegio:.....
Último año cursado:.....Certificado, diploma o Título:.....

Universitario: SI () NO () Nombre del colegio:.....
Último año cursado:.....Certificado, diploma o Título:.....
Otros estudios:.....

Conocimiento y manejo de máquinas

Computadora: Poco () Regular () Mucho ()

Calculadora: Poco () Regular () Mucho ()

Vehículo: Poco () Regular () Mucho ()

Tipo de licencia:.....

Especifique el cargo para el que aplica:.....

Aceptaría usted trabajar en cualquiera de las secciones de la empresa:

SI () NO ()

¿Por qué?:.....

¿Si usted es pariente de algún empleado de esta empresa, indique el nombre y el grado de parentesco.....

Indique el nombre de los clubes, asociaciones y organizaciones sociales a las que pertenezca:.....

Personas que puedan dar referencias de usted: (que no sean familiares)

Nombre completo:..... Profesión:.....

Lugar donde trabaja:.....Cargo que desempeña:.....

Teléfono:.....Celular:.....e_mail:.....

Nombre completo:..... Profesión:.....

Lugar donde trabaja:.....Cargo que desempeña:.....

Teléfono:.....Celular:.....e_mail:.....

Nombre completo:..... Profesión:.....

Lugar donde trabaja:.....Cargo que desempeña:.....

Teléfono:.....Celular:.....e_mail:.....x.....

Personas que dependen económicamente de usted:

Nombre completo:.....Parentesco:.....Edad:.....años.

Nombre completo:.....Parentesco:.....Edad:.....años.

Nombre completo:.....Parentesco:.....Edad:.....años.

Nota: favor anexar fotocopias de los documentos.

Declaro que la información proporcionada es verdadera y autorizo a la empresa para que haga las investigaciones que considere y tome las medidas necesarias.

Fecha:.....

Firma:.....

Espacio reservado para la empresa

Fecha de presentación de la solicitud:.....

Fecha de la entrevista:.....

Resultados de la entrevista:.....

Resultados de la investigación: Mala () Regular () Buena ()

Datos de la contratación:

Puesto:.....Sección:.....

....

Sueldo mensual:.....Fecha de ingreso:.....

Código:.....Tipo de contrato:.....

Firma autorizada.....

Cronograma de evaluación de desempeño por competencia

El cronograma de evaluación será utilizado para establecer tiempos de ejecución de las actividades del manual las cuales pueden adaptarse o modificarse de acuerdo a los requerimientos empresariales.

Cuadro 2. Cronograma de evaluación de desempeño por competencia

Manual de evaluación del desempeño	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
Actividades / Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Procedimiento de evaluación	■	■	■	■																				
Diseño de herramientas técnicas		■	■	■	■	■	■	■																
Niveles de competencia					■	■	■	■	■	■	■	■												
Niveles de habilidades									■	■	■	■	■	■	■	■								
Proceso de ejecución													■	■	■	■	■	■	■	■				
Indicadores																	■	■	■	■	■	■	■	■
Seguimiento de los procesos de evaluación																					■	■	■	■
Retroalimentación interna																					■	■	■	■

Elaborado por: María Gabriela Izquierdo

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Organización funcional: es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones.

Cargo: es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir el organigrama.

Evaluación: es un proceso a cargo principalmente por el/la jefe/a inmediato/a. El/la superior a este último solo participará, ya sea en la evaluación intermedia o en la evaluación final, y cuando el/la empleado/a manifestará inconformidad en relación a lo ejecutado por el/la jefe/a inmediato/a.

Las evaluaciones del desempeño pueden ser de tipo cualitativas o cuantitativas para los/as empleados/as públicos/as y se definen de la manera siguiente:

Evaluación del desempeño: es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado (a) y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Evaluación cualitativa: se refiere al análisis efectuado a la calidad del trabajo desempeñado por el/la empleado/a público/a referente a sus tareas diarias. Este término se interrelaciona directamente con los conceptos de eficiencia y eficacia. Comúnmente está ligado a mediciones intangibles y que se perciben a través del grado de satisfacción del cliente que requiere el servicio de la empresa.

Evaluación cuantitativa: es aquella que se refiere a métodos numéricos que reúnen información estructurada, estandarizada. En esta se pueden observar indicadores que reflejan mediante datos más exactos (numéricos) la evaluación arrojada en el desarrollo de las actividades. Por ejemplo, si existe una ponderación por las actividades realizadas en un período determinado (6 meses) se puede calificar con valores enteros o porcentuales (Ejemplo: alcanzó el 100% de eficacia en su tarea asignada)

Política institucional: son directrices que rigen la actuación de los miembros de una organización en un asunto o campo determinado. Las mismas tienen un carácter vinculante para quienes están responsabilizados de aplicarlas o de obedecerlas.

Estrategia: la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas.

Capacitación o desarrollo de personal: es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Descriptor del cargo: es la información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto.

Niveles funcionales: son aquellos que en su contenido se refieren a los niveles que ejercerán los servidores públicos.

Categorías: cada una de las jerarquías establecidas en una profesión o carrera.

Grupo: pluralidad de individuos que se relacionan entre sí, con un cierto grado de interdependencia, que dirigen su esfuerzo a la consecución de un objetivo común con la convicción de que juntos pueden alcanzar este objetivo mejor que en forma individual.

Sistema retributivo: es el proceso mediante el cual la organización evalúa la contribución de los empleados (as) con el fin de distribuir recompensas monetarias y no monetarias, directas o vinculadas al puesto, a su salario base y rendimiento, habilidades, capacidades y competencias; así como las indirectas de acuerdo a la normativa vigente y a la capacidad de pago de la organización.

Evaluación: es un proceso a cargo principalmente por el jefe (a) inmediato. El superior a este último solo participará, ya sea en la evaluación intermedia o en la evaluación final, y cuando el empleado manifestará inconformidad en relación a lo ejecutado por el jefe inmediato.

Revisión: el empleado / a podrá solicitar la revisión de la evaluación cuando crea oportuna de acuerdo a inconformidad.

Implantación de la evaluación: se determinan aspectos tales como el plan de comunicación a los interesados (as) y el diseño del programa de formación para facilitar la tarea de los evaluadores.

Principio de eficacia: es la consecución de los objetivos, metas y estándares orientados a la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

Principio de eficiencia: comprendido como la optimización de los resultados alcanzados por la empresa, con relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución.